

O NOUĂ CARTE A AUTORULUI BESTSELLER-ULUI AMERICAN
MANAGER CONTRA CURENTULUI (editura ALLFA, 2004-2005)

DESCOPERĂ-ȚI PUNCTELE FORTE CU TESTUL CLIFTON (STRENGTHSFINDER)

Un program revoluționar care vă arată cum să
cultivați talentele și punctele forte unice, ale
dumneavoastră și ale angajaților dumneavoastră

Elaborat de Gallup, în urma cercetării
interviurilor realizate cu peste două milioane de persoane.

MARCUS BUCKINGHAM &
DONALD O. CLIFTON, Ph.D.

EDITURA  ALLFA

COMPLETAȚI
TESTUL CLIFTON
PE SITE-UL
STRENGTHSFINDER.COM
ȘI AFLAȚI PRIMELE
CINCI PUNCTE FORTE
PROPRII.

ta
dator
Clift
anțelor
Forte cu
una dintre ce
de afaceri scrise
accesibile și, in
modul în care ta
puncte forte, și dator
imediat, al testului Clift
Identificării Punctelor
ră-ți Punctele Forte cu
ghidFinder), este una dintre ce

„Codul funcției de director a fost descifrat și secretele succesului sunt dezvăluite în această carte! Știm aceasta din propria experiență, avem peste 2.000 de absolvenți ai programului «punctelor forte» elaborat de Gallup, numărul lor crescând mereu și, prin urmare, slujba noastră, însăși viața noastră, nu va mai fi niciodată la fel. Aceasta este, de departe, cea mai importantă investiție pe care o poate face o persoană sau o organizație pentru a atinge potențialul maxim.”

—MIKE MORRISON, DECAN AL UNIVERSITĂȚII TOYOTA

„Elementul esențial pentru obținerea succesului profesional și a fericirii îl constituie valorificarea punctelor forte, nu corectarea slăbiciunilor. Primul pas este să afli care sunt punctele tale forte, iar această carte superbă îți oferă un mijloc precis și indubitabil de a le descoperi.”

—MARTIN E.P. SELIGMAN, PROFESOR DE PSIHOLOGIE AL UNIUNII FOX,
UNIVERSITATEA PENNSYLVANIA DIRECTOR, REȚEAUA PSIHOLOGIEI POZITIVE,
AUTOR AL LUCRĂRII OPTIMISMUL ÎNVĂȚAT

„Descoperă-ți Punctele Forte cu testul Clifton (*StrengthsFinder*), rezultatul multor ani de cercetare realizată de Organizația Gallup, reprezintă un mod accesibil și inspirat de autoevaluare psihologică și de aflare a atuurilor pe baza cărora se poate clădi o viață plină de mulțumiri și succes.”

—MIHALY CSIKSENTMIHALYI, C. S. și D. J. DAVIDSON, PROFESOR DE PSIHOLOGIE
PETER DRUCKER, SECȚIA DE MANAGEMENT, UNIVERSITATEA CLAREMONT,
STUDII POSTUNIVERSITARE, AUTOR AL LUCRĂRII FLOW

„O carte strălucită care îi va ajuta pe cititori să-și descopere și să-și valorifice punctele forte și care va fi de un real folos managerilor în evaluarea diverselor puncte forte ale angajaților.”

—ED DIENER, Ph. D., PROFESOR DE PSIHOLOGIE, UNIVERSITATEA ILLINOIS

„Această carte este concepută pe baza unei viziuni unice asupra individului și a organizației performante, iar această viziune este fundamentată pe recunoașterea diferențelor individuale și a punctelor forte unice, ale fiecărui individ în parte. O carte cu adevărat importantă.”

—DR. FRANK SCHMIDT, RALPH L. SHEETS, PROFESOR DE RESURSE UMANE,
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT ȘI ORGANIZARE, COLLEGE OF BUSINESS, UNIVERSITATEA IOWA

„Descoperă-ți Punctele Forte cu testul Clifton (*StrengthsFinder*) reprezintă aplicația logică și, în același timp, practică, a teoriilor prezentate pentru prima oară în cartea *First, Break All The Rules* (Manager contra curentului ed. Allfa 2004-2005 – n. red.). Ca o consecință nemijlocită a acestui studiu extrem de important, definitiv, în domeniul conducerii manageriale, am rescris curriculumul științei managementului.”

—MIKE PUCCI, VICEPREȘEDINTE, GLAXO WELLCOME

„Atunci când cineva își cunoaște punctele forte, iar aceste idei constituie o parte a culturii companiei, puteți fi sigur că organizația dvs. va avea succes. Felicitări autorilor! Cartea *Descoperă-ți punctele forte cu testul Clifton* (StrengthsFinder) are șanse foarte mari să devină un best-seller.”

—**Bill Thompson, decan și director executiv, Universitatea Mondanta**

„Câtă forță! Cine nu și-ar dori să-și descopere punctele forte și apoi să se orienteze în activitatea profesională și în relațiile interumane în funcție de aceste puncte forte? Instituțiile de învățământ, oamenii de afaceri, membrii guvernului și clerul au foarte multe lucruri de învățat din această carte.”

—**Robert C. Andringa, Ph.D., președinte, Consiliul Colegilor și Universităților Creștine**

„Această carte captivantă este mult mai mult decât un îndrumar pentru obținerea succesului managerial sau profesional. Ea stabilește o abordare – verificată prin sute de mii de studii de caz și printr-o analiză minuțioasă – în același timp simplă și profundă a problemelor legate de responsabilitatea personală, dezvoltarea profesională și fericirea personală.”

—**David Eisenhower, profesor asociat de Comunicare, Universitatea Pennsylvania, Membru Onorific al Societății Istoricilor Americani**

„Angajații care își cultivă punctele forte au șanse mult mai mari de a răspunde afirmativ în mod categoric la întrebarea dacă au zilnic ocazia de a se autodepăși în activitatea profesională. Susținută de argumente care sunt deopotrivă clare și concise, cartea este interesantă, accesibilă și convingătoare.”

—**Bernard M. Bass, Ph.D., profesor de management, Centrul de Studii ale Conducerii Manageriale, State University, New York**

„Un guru al interpretărilor de date psihologice, vizionar al lumii corporatiste și reformator cu o atitudine profund umană, Don Clifton ne conduce de la înțelegerea și identificarea punctelor forte până la valorificarea acestora în activitatea profesională – pe noi și pe cei pe care îi avem în subordine.”

—**Graham B. Spaner, președinte, State University, Pennsylvania**

„Într-o societate în care domnește obsesia aspectelor negative privind silueta, relațiile umane și cariera noastră, autorii ne provoacă să aflăm ceea ce este bun în fiecare dintre noi. Concepțiile lor legate de știința managerială sunt accesibile și, totodată, inspirate.”

—**Bruce J. Avollo, director, Centrul de Studii de Management, SUNY Binghamton**

„Adesea, managerii trebuie să identifice diversele puncte forte necesare pentru crearea unei echipe de lucru performante și competitive. Cartea de față arată concret modul în care aceasta se poate realiza în condiții optime.”

—**Philip Stone, profesor de Psihologie, Universitatea Harvard**

„Într-un moment în care organizațiile încearcă pretutindeni, cu disperare să motiveze, să insufle energie și inspirație, Clifton și Buckingham deschid ușa aplicării unei noi filozofii de viață și de muncă. O filozofie pozitivă, concentrată preponderent asupra punctelor forte, nu asupra slăbiciunilor! O carte remarcabilă, un studiu amplu și profund care oferă combinația perfectă de înțelepciune, compasiune și clarviziune pentru consolidarea organizațiilor. Cartea lor este stimulativă și te pune pe gânduri!”

—**Larraine Matusak, profesor emerit, James MacGregor, Academia de Management Burns, Universitatea Maryland**

„O carte care trebuie citită de către orice persoană care dorește să fie un supraveghetor eficient sau orice om care este ferm hotărât să țintească cât mai sus în carieră și în viață. Combinația dintre metoda de măsurare a punctelor forte și sfaturile practice despre cum trebuie conduși angajații din perspectiva dezvoltării talentelor oferă un mijloc sănătos de a-i ajuta pe oameni să atingă potențialul maxim și să devină din ce în ce mai eficienți. Sincer să fiu, nu-mi dau seama dacă există vreo persoană care nu va avea de câștigat de pe urma acestei lecturi.”

—**Edward „Chip” Anderson, profesor de Management Educațional, Universitatea Azusa; director al Secției de Management Educațional Comunitar, Universitatea din California, Los Angeles**

„*Descoperă-ți punctele forte cu testul Clifton (StrengthsFinder)* oferă calea spre clădirea unei echipe, organizații sau companii cu adevărat puternice. Atragerea angajaților talentați prin identificarea punctelor lor forte și elaborarea unei metode de valorificare și multiplicare a acestor puncte forte ar putea constitui realmente cea mai importantă inovație în domeniul managerial în noul mileniu.”

—**Garrett R. Mullins, vicepreședinte, Operații Serviciu Clienți, COVAD Communications, Inc.**

**Descoperă-ți
Punctele Forte
cu Testul Clifton
(StrengthsFinder)**

Now, discover your strengths
Marcus Buckingham, Donald O. Clifton
Copyright © 1999 by The Gallup Organization
All rights reserved.

Descoperă-ți punctele forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder)
Marcus Buckingham, Donald O. Clifton
Copyright © 2005 Editura ALLFA
Traducere: Radu Nicolae Trif, Paul Moroșanu

Toate drepturile rezervate Editurii ALLFA
Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără permisiunea scrisă
a Editurii ALLFA
Drepturile de distribuție în străinătate aparțin în exclusivitate editurii.
Copyright © 2005, by ALLFA
The distribution of this book outside Romania, without the written permission of
ALLFA, is strictly prohibited.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BUCKINGHAM, MARCUS
Descoperă-ți punctele forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder)
/ Marcus Buckingham, Donald O. Clifton;
trad.: Radu Nicolae Trif, Paul Moroșanu. – București: ALLFA, 2005
ISBN 973-724-015-4

I. Clifton, Donald O.
II. Trif, Radu Nicolae (trad.)
III. Moroșanu, Paul (trad.)

Editura ALLFA: Bd Timișoara nr. 58,
sector 6, cod 061317 – București
Tel.: 402 26 00
Fax: 402 26 10

Departamentul distribuție: Tel.: 402 26 30, 402 26 34

Comenzi la: comenzi@all.ro
URL: <http://www.all.ro>

Redactor: Augustin Frățilă
Referenți de specialitate: Olga Dezso, Robert Lucasz – The Gallup
Organization Romania
Designul copertei: Eric Fuentecilla
Procesare copertă: Andreea Dobreci
Tehnoredactare: Niculina Stoica
Fotografii: Buckingham – Rotem Studios Coffman
Townsend Studio

Descoperă-ți Punctele Forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder)

**MARCUS BUCKINGHAM
DONALD O. CLIFTON**

**Traducere din limba engleză:
RADU NICOLAE TRIF,
PAUL MOROȘANU
(Capitolul 4)**

EDITURA  ALLFA

soției mele, Jane, cât trei oameni de puternică...

—MARCUS

*celor care m-au ajutat să-mi descopăr punctele forte—
soției mele, Shirley, și familiei noastre*

—DON

Cuprins

Introducere: Revoluția Punctelor Forte la locul de muncă 3

Revoluția 5

„Care sunt cele două premise care trebuie să stea la baza formării marilor organizații?”

Două milioane de interviuri 10

„Pe cine a intervievat Gallup pentru a se informa despre punctele forte umane?”

I. Anatomia unui Punct Forte 13

Capitolul 1. Vieți puternice 15

Investitorul, directorul, medicul dermatolog și editorul 17

„Cum este viața unui om puternic?”

Tiger Woods, Bill Gates și Cole Porter 21

„Ce este un punct forte?”

Trei metode revoluționare 24

„De ce ai nevoie pentru a-ți clădi viața pe baza punctelor tale forte?”

Capitolul 2. Cultivarea Punctelor Forte 31

E întotdeauna la fel de bun? 33

„Ce putem învăța de la Colin Powell despre punctele forte?”

Cunoștințe și abilități 35

„Care sunt acele trăsături proprii pe care vi le puteți schimba?”

Talent

„Care dintre caracteristicile voastre sunt durabile?”

II. Descoperiți sursa Punctelor Forte proprii 53

Capitolul 3. Identificarea Punctelor Forte 55

Urmele talentului 57

„Cum îți poți identifica talentele?”

Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte 64

„Cum este alcătuit acest test și cum îl completez?”

Capitolul 4. Cele treizeci și patru de teme ale Testului Clifton al Identificării Punctelor Forte 69

Activator 71

Focalizare 88

Adaptabilitate 72

Futurist 89

Analitic 73

Ideație 90

Armonie 74

Importanță 91

Colecționar 75

Includere 92

Competiție 76

Individualizare 93

Comunicare 77

Intelect 94

Conducere 78

Organizare 95

Conectare 79

Perfecționist 96

Consistență 80

Pozitivism 97

Context 81

Realizator 98

Crez 82

Relaționare 99

Cuceritor 83

Responsabilitate 100

Deliberativ 84

Siguranță de sine 101

Dezvoltator 85

Soluționare 102

Disciplină 86

Strateg 103

Empatie 87

Studios 104

III. Valorificarea Punctelor Forte 105

Capitolul 5. Întrebările pe care vi le puneți 107

Există vreun obstacol în calea edificării punctelor forte? 109

De ce trebuie să mă concentrez asupra temelor mele
predominante? 117

Are vreo însemnătate ordinea temelor mele predominante? 119

Nu toate afirmațiile din descrierea temei sunt valabile în cazul meu.
De ce? 120

De ce sunt diferit/ă față de alte persoane care au și ele unele din temele
mele? 121

Sunt unele teme „antagonice”? 123

Pot dezvolta noi teme dacă nu îmi plac cele pe care le am? 125

Nu voi deveni prea mărginit dacă mă concentrez exclusiv asupra temelor
predominante? 127

Cum îmi pot contracara slăbiciunile? 130

Pot să îmi dau seama, în funcție de temele mele dacă am ales o carieră
potrivită? 139

Capitolul 6. Administrarea Punctelor Forte 147

„Fidel,” Sam Mendes și Phil Jackson 149

„Care este secretul succesului lor?”

Rând pe rând 153

„Cum trebuie abordate, fiecare dintre cele treizeci și patru de teme ale Testului
Clifton, al Identificării Punctelor Forte?”

Capitolul 7. Înființarea unei organizații bazate pe Punctele Forte 189

Întreaga poveste 191

„Cine conduce revoluția punctelor forte la locul de muncă?”

Ghid practic 195

„Cum se poate înființa o companie bazată pe punctele forte?”

Apendice 217

Detalii Tehnice despre Testul Clifton (StrengthsFinder), al Identificării
Punctelor Forte

„Ce studii au stat la baza elaborării Testului Identificării Punctelor Forte și ce studii
sunt preconizate pentru perfecționarea sa?”

Mulțumiri 227

Descoperă-ți Punctele Forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder)

Introducere:

Revoluția punctelor forte la locul de muncă

Respectând cu sfințenie credința că binele este opusul răului, omenirea a fost stăpânită, secole de-a rândul, de obsesia greșelii și a eșecului. Doctorii au studiat diversele boli pentru a învăța ce înseamnă sănătatea. Psihologii au cercetat tristețea pentru a învăța ce înseamnă bucuria. În școli și la locul de muncă, pretutindeni în lume, fiecare dintre noi a fost încurajat să identifice, să analizeze și să-și corecteze slăbiciunile pentru a deveni puternic.

Acest sfat este, desigur, bine intenționat, însă eronat. Greșelile și eșecurile merită să fie studiate, deși ele dezvăluie prea puțin despre punctele forte. Punctele forte au propria lor individualitate.

Pentru a reuși să excelați în domeniul vostru de activitate și pentru a identifica motivația care vă animă, va trebui să înțelegeți care este individualitatea dvs. unică. Va trebui să deveniți un expert în a găsi, a descrie, a pune în practică, a exersa și a rafina punctele dvs. forte. Prin urmare, atunci când citiți această carte, încercați să vă schimbați optica. Nu mai fiți preocupat de slăbiciunile voastre și analizați, în schimb, până la cel mai mic detaliu, punctele forte care vă caracterizează. Studiați

Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte. Învățați acest limbaj. Descoperiți sursa punctelor voastre forte.

Dacă până la finalul acestei cărți veți fi reușit să înțelegeți cu ușurință ceea ce este *bun* la voi și la angajații voștri, atunci cartea de față își va fi îndeplinit scopul.

Revoluția

„Care sunt cele două premise care trebuie să stea la baza formării marilor companii?”

Am scris această carte pentru a porni o revoluție, Revoluția Punctelor Forte. Pentru această revoluție, fundamentul îl constituie următorul raționament. O mare companie trebuie nu numai să se obișnuiască cu faptul că fiecare angajat este diferit de toți ceilalți, ci să și *pună în valoare aceste diferențe*. Ea trebuie să caute să identifice care sunt talentele înăscute ale fiecărui angajat și apoi să folosească și să dezvolte aptitudinile fiecărui angajat în așa fel încât talentele sale să fie transformate în adevărate puncte forte. Schimbând maniera în care selectează, evaluează, dezvoltă și ghidează cariera oamenilor săi, această organizație revoluționară trebuie să-și clădească întregul edificiu pornind de la punctele forte ale fiecărei persoane.

Astfel, o asemenea companie revoluționară va fi în măsură să aibă rezultate net superioare față de concurenții săi. În cea mai recentă analiză globală realizată, Organizația Gallup a adresat unui număr de 198.000 de salariați care lucrau în 7.939 departamente din 36 de companii, următoarea întrebare: „La serviciu aveți ocazia să faceți zilnic ceea ce știți să faceți cel mai bine?” Am raportat apoi răspunsurile primite la randamentul departamentelor respective și am ajuns la următoarea concluzie: dintre persoanele chestionate, care au răspuns la această întrebare cu un „da” hotărât, 50% lucrau în firme cu o fluctuație scăzută a personalului, 38% lucrau în firme mai profitabile și 44% erau angajații unor firme cu un grad înalt de satisfacere a clienților care cumpărau produsele lor. Totodată, în timp, acele firme care se străduiau să angajeze tot mai mulți oameni care răspund cu un „da” hotărât la întrebarea sus-menționată au înregistrat creșteri importante ale productivității, ale loialității clienților săi, ale fidelității și statorniciei angajaților săi. Indiferent de modalitatea de interpretare a datelor pentru care optăm, compania ai cărei angajați simt că punctele forte de care dispun le sunt solicitate zilnic este mai puternică și mai robustă.

Această știre este foarte bună pentru o companie care intenționează să se plaseze în avangarda revoluției punctelor forte. De ce? Fiindcă cele mai multe organizații sunt uimitor de ineficiente în ceea ce privește valorificarea punctelor forte ale angajaților. În întreaga bază de date Gallup, întrebarea referitoare la „ocazia de a face ce fac eu mai bine” a fost adresată unui număr de peste 1,7 milioane de salariați din 101 de companii, în 63 de țări. Care credeți că este procentul de persoane care răspund afirmativ, spunând că au ocazia să facă zilnic ce fac ei mai bine? Câți salariați cred, într-adevăr, că este nevoie de punctele lor forte?

Douăzeci la sută. La scară globală, numai 20% dintre persoanele care lucrează pentru companiile importante pe care le-am analizat simt că au ocazia să-și folosească, zi de zi, punctele forte pe deplin. În mod bizar, cu cât este mai lungă perioada în care un salariat a lucrat pentru o companie și cu cât mai mult acesta avansează pe scară ierarhică, cu atât mai mici sunt șansele ca el să răspundă afirmativ la întrebarea dacă punctele sale forte sunt folosite judicios.

Cu toate că este alarmant să afli că majoritatea companiilor funcționează la o capacitate de 20%, această descoperire constituie, în fond, un prilej minunat pentru marile organizații. Pentru a stimula creșterea economică și a-și dezvolta, implicit, valoarea lor pe piață, organizațiile mari nu trebuie decât să-și concentreze atenția în interiorul structurilor lor pentru a putea găsi „comoara” aptitudinilor nefructificate ale fiecărui salariat. Imaginați-vă creșterea ratei productivității și a profitabilității dacă acest număr s-ar dubla, și astfel 40% dintre persoanele chestionate ar afirma, în mod hotărât, că au șansa de a-și pune în valoare, zilnic, punctele forte. Sau, de pildă, dacă acest număr s-ar tripla? Un astfel de procent – 60% – al salariaților care răspund cu un „da” hotărât nu este un țel prea agresiv sau ambițios pentru o companie extrem de solidă.

Cum se poate realiza acest lucru? Pentru început, este nevoie să se înțeleagă motivul pentru care opt din zece angajați au sentimentul că sunt, într-o oarecare măsură, nepotrivii pentru postul pe care îl ocupă. Care este explicația acestei inabilități generale de a repartiza posturile – îndeosebi posturile salariaților cu experiență bogată și funcții de conducere, care au avut posibilitatea să caute un loc de muncă profitabil – în așa fel încât oamenii care le ocupă să simtă că își folosesc punctele forte zi de zi?

Cea mai simplă explicație ar fi aceea că, în cazul majorității companiilor, evaluarea trăsăturilor definitorii ale salariaților este eronată. Cunoaștem aceasta deoarece în ultimii 30 de ani, Gallup a întreprins un program de cercetări care are menirea de a identifica modalitatea maximizării potențialului fiecărui salariat. La baza acestei cercetări stau interviurile luate unui număr de optzeci de mii de manageri – majoritatea excelenți, iar unii dintre ei de calitate medie – în sute de organizații din lumea întreagă. Cercetările realizate au încercat să deslușească punctele comune ale celor mai buni manageri din lume (fie ei din Bangalore sau din Bangor). Am descris în detaliu concluziile la care am ajuns în cartea *First, Break All the Rules (Manager contra curentului)* – ed. ALLFA, 2004, 2005), însă cea mai importantă descoperire a fost următoarea: cele mai multe organizații sunt constituite pe baza unor premise false privind personalul angajat:

1. Orice persoană poate deveni competentă în aproape orice domeniu.
2. Orice persoană se poate perfecționa în acel domeniu în care are cele mai mari slăbiciuni.

Prezentate atât de direct, aceste două premise par prea simpliste pentru a fi atât de larg răspândite, așa încât ne vom opri asupra lor și le vom explicita. În cazul în care doriți să aflați dacă firma din care faceți parte pornește de la aceste premise, încercați să identificați următoarele caracteristici:

- Compania cheltuiește sume mai mari pentru cursurile de perfecționare ale persoanelor deja angajate decât pentru selectarea judicioasă a acestora la angajare.
- Compania încearcă să mărească randamentul angajaților săi legiferând stilul muncii. Cu alte cuvinte, se pune un accent deosebit pe regulile care trebuie respectate la locul de muncă, pe strategii, proceduri și „competențe comportamentale”.
- Compania își cheltuiește cea mai mare parte din resursele sale de timp și de bani încercând să acopere lacunele angajaților în ceea ce privește calificarea și competența lor. Oficial, ea denumeste aceste lacune „zone ale oportunității”. Planul dvs. de dezvoltare individuală, în cazul în care aveți un asemenea plan, se bazează pe „zonele dvs. de oportunitate”, respectiv pe slăbiciunile dvs.
- Compania promovează persoanele în virtutea calificării sau experienței dobândite la locul de muncă. În definitiv, dacă oricine poate învăța să devină competent în aproape orice domeniu, atunci acei angajați care au dobândit cele mai multe cunoștințe trebuie să fie și cei mai valoroși. Astfel, prin firea lucrurilor, compania dumneavoastră oferă cel mai mare prestigiu, cel mai mult respect și cele mai mari salarii celor mai experimentați și mai fideli angajați ai săi.

A găsi o companie care nu are aceste caracteristici este mult mai dificil decât a găsi una care le are. Cele mai multe companii consideră punctele forte ale angajaților lor ca pe ceva de la sine înțeles și caută să le diminueze salariilor, cât mai mult, slăbiciunile. Ele devin experte în domeniile „problemă” ale angajaților, denumindu-le, eufemistic, „domenii lacunare” sau „domenii ale oportunității”, expediindu-și apoi salariile la cursuri de perfecționare care nu fac altceva decât să le fixeze slăbiciunile. Această abordare este, uneori, necesară: dacă, de pildă, un angajat îi stânjenește în permanență pe colegii săi, probabil că nu-i va strica o îndrumare pentru educarea sensibilității; de asemenea, un salariat capabil, însă timid, va avea de câștigat dacă va frecventa un curs de comunicare socială și relații inter-umane. Aceasta nu înseamnă însă dezvoltare, ci doar corectarea unor neajunsuri. Iar corectarea neajunsurilor reprezintă, în sine, o strategie îndoielnică, fără șanse de reușită în încercarea de a ridica standardul angajatului sau al firmei la cel mai înalt nivel competitiv.

Atâta timp cât firma va avea aceste reguli de funcționare, ea nu va reuși niciodată să valorifice punctele forte ale fiecărui salariat.

Pentru a desființa această spirală a slăbiciunilor și pentru a lansa revoluția punctelor forte în compania dumneavoastră va trebui să vă schimbați optica despre oameni. Dacă opiniile voastre sunt corecte, atunci tot ceea ce rezultă – selectarea, evaluarea și perfecționarea oamenilor – va fi corect. Cele două premise care stau la baza filozofiei celor mai buni manageri din lume sunt:

1. Talentele fiecărei persoane sunt durabile și unice.
2. Pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potențial de perfecționare îl reprezintă zona în care el (ea) excelează.

Aceste două premise constituie fundamentul pentru tot ceea ce acești manageri fac cu și pentru oamenii lor. Cele două premise explică motivul pentru care cei mai buni manageri sunt mereu atenți atunci când caută să identifice talente, de ce preferă să-i determine pe oameni să se concentreze asupra rezultatelor efective obținute și nu încearcă să îi modeleze, de ce aceștia nu respectă Regula de Aur și, în consecință, îl tratează pe fiecare angajat în mod diferit, și de ce își petrec cel mai mult timp cu cei mai buni oameni pe care îi au. Pe scurt, cele două premise constituie motivul pentru care cei mai buni manageri din lume încalcă toate regulile și preceptele managementului tradițional.

Acum este momentul să schimbăm regulile, după modelul marilor manageri. Cele două premise menționate mai sus trebuie să reprezinte piatra de temelie a unui nou stil de muncă. Ele constituie fundamentul pe care va fi clădită o companie nouă, mai solidă, care va pune în lumină și va valorifica punctele forte ale fiecărui salariat.

Cele mai multe companii dispun de o procedură menită să asigure o utilizare eficientă a resurselor. În acest sens, procedurile Six Sigma sau ISO 9000 sunt arhicunoscute. De asemenea, majoritatea organizațiilor au la dispoziție mecanisme financiare din ce în ce mai eficiente. O dovadă în acest sens o constituie atracția pe care o exercită, în ultimul timp, subiecte precum „valoarea economică adăugată” și „beneficiul pe capitalul investit”. Cu toate acestea, există foarte puține firme care și-au dezvoltat un mecanism sistematic de utilizare eficientă a resurselor umane de care dispun. (Uneori, ele experimentează planuri individuale de perfecționare, sondaje și studii atotcuprinzătoare ale competențelor, însă aceste abordări experimentale nu fac decât să fixeze slăbiciunile, nereușind să identifice și să cultive punctele forte.)

Cartea de față își propune să vă arate cum se poate realiza un mecanism sistematic de cultivare a punctelor forte. Astfel, Capitolul 7, intitulat „Înființarea unei Companii bazate pe Punctele Forte” vă poate ajuta în acest sens. În acest capitol este descris un sistem optim de selecție a forței de muncă, sunt prezentate cele trei elemente de bază care trebuie să ghideze pe toți angajații, care este modalitatea în

care bugetele cursurilor de perfecționare, greșit direcționate, pot fi realocate și, în final, cum se poate schimba modul în care este direcționată cariera fiecărui salariat.

Dacă și dumneavoastră sunteți manager și doriți să aflați care este cea mai bună modalitate de a valorifica punctele forte ale angajaților firmei, atunci Capitolul 6, intitulat „Valorificarea Punctelor Forte” vă va fi de ajutor. Acest capitol cuprinde o enumerare exhaustivă a aptitudinilor sau a stilurilor de muncă, ale celor care lucrează în companie și explicații privind modul în care puteți maximiza punctele forte ale fiecărui angajat.

Și totuși, nu vom începe astfel. Vom începe cu fiecare dintre voi. Care vă sunt punctele forte? Cum le puteți pune în valoare? Care sunt cele mai eficiente combinații pe care le puteți face? Ce rezultat concret vă aduc ele? Care este acel lucru – unu, două sau trei lucruri – pe care le puteți face mai bine decât zece mii de alți oameni? Acestea sunt întrebările la care încercăm să răspundem în primele cinci capitole. În fond, nu puteți fi inițiatorul unei revoluții a punctelor forte dacă nu știți să identificați, să numiți și să vă perfecționați propriile voastre puncte forte.

Două milioane de interviuri

„Pe cine a intervievat Gallup pentru a afla care sunt punctele forte umane?”

Imaginați-vă ce ați putea afla dacă ați reuși să intervievați două milioane de oameni în legătură cu punctele lor forte. Închipuiți-vă că luați interviuri celor mai buni profesori din lume, întrebându-i cum reușesc să țină treaz interesul copiilor pentru materii îndeobște recunoscute ca fiind destul de aride. Gândiți-vă că îi întrebați care este modalitatea în care reușesc să-și formeze și să mențină relații de încredere reciprocă cu atât de mulți copii. Imaginați-vă că îi întrebați cum reușesc să combine eficient distracția cu disciplina în sala de clasă. Închipuiți-vă că îi întrebați în legătură cu toate acele lucruri care îi fac să fie atât de buni în ceea ce fac.

Iar apoi imaginați-vă tot ceea ce ați putea afla dacă ați proceda la fel cu cei mai buni doctori din lume, comercianți, avocați (da, există și ei), jucători profesioniști de baschet, agenți de bursă, contabili, administratori de hotel, șefi de stat, soldați, asistente medicale, preoți, ingineri de sistem și directori generali. Imaginați-vă toate acele întrebări și, mai mult decât atât, toate acele răspunsuri pline de viață.

În ultimii treizeci de ani, Organizația Gallup a realizat un studiu sistematic al excelenței profesionale în toate domeniile imaginabile. Nu este vorba despre un sondaj „mamut”. Fiecare din acele interviuri (ale căror cifră depășește, cu puțin, două milioane, la ultima numărătoare) – între care interviurile realizate celor optzeci de mii de manageri prezentate în cartea *Manager contra curentului (First, Break All the Rules)* nu au reprezentat decât un segment foarte mic din întreg – a inclus întrebări de genul celor sus-menționate. Am dorit să obținem de la acești oameni, profesioniști în adevăratul sens al cuvântului, o descriere concretă, cu propriile lor cuvinte, a ceea ce fac ei, zi de zi.

În toate aceste profesii atât de diferite am întâlnit o diversitate impresionantă de aptitudini, cunoștințe și talente. În mod evident, nu la mult timp după declanșarea acestei campanii, am reușit să identificăm modelele care s-au conturat. Am continuat să căutăm și să ascultăm și, treptat, am extras din această adevărată „comoară” de mărturii, treizeci și patru de modele, sau „teme”, așa cum le-am denumit noi. *Cele treizeci și patru de modele sunt cele mai larg răspândite teme ale talentului uman.* Cercetarea pe care am întreprins-o ne indică faptul că cele treizeci și patru de teme și multiplele lor combinații reprezintă cea mai bună încercare de a explica excelența profesională în cele mai variate domenii.

Aceste teme nu dezvăluie fiecare idiosincrazie umană – infinita diversitate umană face imposibilă susținerea unei astfel de pretenții. Așadar, considerați cele treizeci și

patru de teme ca fiind asemănătoare celor optzeci și opt de clape ale unui pian. Cele optzeci și opt de clape nu pot fi folosite pentru a interpreta orice notă imaginabilă, dar numeroase combinații ale lor pot reprezenta orice gen de muzică, de la Mozart la Madonna. Același lucru este valabil și pentru cele treizeci și patru de teme. Folosite în mod judicios și cu înțelegere, ele pot constitui o coardă de rezonanță a temelor unice din viața fiecăruia dintre noi.

Pentru a vă fi pe deplin, de folos, vă oferim o modalitate de a vă evalua pe scara celor treizeci și patru de teme. Vă rugăm să faceți o pauză după lectura Capitolului 3 și să completați un test intitulat „Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte”, pe care îl puteți găsi pe Internet. El vă va dezvălui numaidecât cele cinci teme predominante care vă caracterizează, temele voastre predilecte, temele-amprentă. Aceste teme predominante sunt cele mai puternice surse de forță pe care le aveți. Dacă doriți să aflați temele predominante ale angajaților dumneavoastră, ale membrilor familiei sau ale prietenilor, puteți citi Capitolul 4 și veți afla astfel ce înseamnă fiecare dintre cele treizeci și patru de teme. Dar, pentru început, atenția noastră se îndreaptă către voi. Prin identificarea și rafinarea acestor teme predominante, veți fi cei mai în măsură să vă valorificați la maximum punctele forte.

În timp ce studiați aceste cinci teme principale și meditați asupra modalităților de aplicare a ceea ce ați aflat, nu uitați următorul lucru: adevărata tragedie în viață nu este faptul că nimeni nu are suficiente puncte forte, ci faptul că nu reușim să le utilizăm pe cele pe care le avem. Benjamin Franklin denumea aptitudinile nefolosite „ceasuri solare la umbră”. După cum veți putea sesiza, imboldul de la care a pornit scrierea acestei cărți este faptul că există prea multe organizații, echipe sau persoane care, fără să știe, își țin „ceasurile solare, la umbră”.

Am dori ca această carte și sentimentele pe care vi le inspiră lectura ei să vă ilumineze și, prin urmare, să vă permită să vă puneți în valoare punctele forte.

I

Anatomia unui Punct Forte

CAPITOLUL 1

Vieți puternice

- **INVESTITORUL, DIRECTORUL, MEDICUL DERMATOLOG ȘI EDITORUL**
- **TIGER WOODS, BILL GATES ȘI COLE PORTER**
- **TREI METODE REVOLUȚIONARE**

Investitorul, Directorul, Medicul dermatolog și Editorul

„Cum este viața unul om puternic?”

Cum este viața unui om puternic? Cum este când o persoană reușește să-și edifice cariera în jurul punctelor sale forte? Să vedem, în cele ce urmează, câteva exemple de oameni care au izbutit acest lucru.

* * *

„Nu sunt deloc diferit de nici unul dintre voi.”

Warren Buffet, cu binecunoscutul său stil dezinvolt și cu înfățișarea sa ușor neîngrijită, vorbește în fața unui amfiteatru plin de studenți la Universitatea din Nebraska. Întrucât el este unul dintre cei mai bogați oameni din lume și deoarece majoritatea studenților abia reușesc să-și plătească factura la telefon, ei izbucnesc în râs auzind această afirmație.

„Poate am ceva mai mulți bani decât voi, dar banii nu înseamnă totul. E adevărat, îmi permit să cumpăr cel mai scump costum de firmă, dar după ce mi-l pun, mi se pare ieftin. Aș prefera să mănânc un cheeseburger la Dairy Queen decât un meniu de o sută de dolari.” Studenții nu par convinși, așa încât Buffet este nevoit să facă o concesie. „Dacă există vreo diferență între mine și voi, poate e faptul că eu mă trezesc dimineața și am șansa să fac ceea ce îmi place să fac, zi de zi. Dacă vreți să învățați ceva de la mine, asta e cel mai bun sfat pe care vi-l pot da.”

Prima impresie pe care o creează o astfel de remarcă este că ar fi gratuită, un clișeu obișnuit al celor care au deja în bancă primul miliard de dolari. Dar Buffet e sincer. Îi place ceea ce face și crede în mod sincer că renumele pe care îl are, drept cel mai mare investitor din lume se datorează abilității sale de a-și modela un rol care îl ajută să-și valorifice punctele forte. În mod surprinzător, calitățile sale nu sunt cele pe care ne-am aștepta să le întâlnim la un investitor de succes. În zilele noastre, piața globală este deosebit de activă, extraordinar de complicată și amorală. În consecință, am fi tentați să ne imaginăm că ființa cel mai bine adaptată la această lume este binecuvântată cu harul inteligenței nerăbdătoare, cu o minte teoretizantă care deslușește modele comportamentale pe o piață complexă, și cu un scepticism înăscut privind motivația celor din jurul său.

Buffet nu poate pretinde că are vreuna din aceste calități. Toți cei din preajma lui afirmă că este foarte răbdător. El are un spirit mai degrabă practic, nu teoretic și,

de asemenea, tinde să aibă încredere în oameni, nefiind deloc sceptic. Așadar, cum se poate explica succesul său?

Așa cum au procedat mulți oameni care au avut succes și care se simt realizați profesional, el a găsit un mod de a-și cultiva punctele forte și de a le pune în valoare. De pildă, și-a transformat răbdarea sa înăscută în ceea ce a devenit, ulterior, arhicunoscuta sa „perspectivă pe douăzeci de ani”, datorită căreia investește doar în acele companii a căror traiectorie o poate prevedea cu un anumit grad de siguranță în următorii douăzeci de ani. Spiritul său practic i-a sădit în suflet neîncredere privind concepțiile teoretizante din domeniul investițiilor și tendințelor globale ale pieței. Așa cum afirma într-unul din rapoartele anuale Berkshire Hathaway, „singurul rol al predicțiilor bursiere este de a da credibilitate ghicitorilor în cafea.” Ca atare, el s-a hotărât să investească doar în acele companii ale căror produse și servicii le putea înțelege intuitiv, cum ar fi Dairy Queen, Compania Coca-Cola și Compania Washington Post.

În plus, și-a valorificat firea încrezătoare cercetând cu minuțiozitate activitatea directorilor generali ai companiilor în care a investit și retrăgându-se apoi, treptat, neintervenind decât foarte rar în afacerile zilnice ale acestor companii.

Warren Buffet a folosit această abordare metodică, practică și caracterizată printr-un pronunțat spirit de încredere în partenerii săi încă din 1956, când și-a format primul său parteneriat de investiții cu suma de \$100. A cizelat această abordare, a perfecționat-o și i-a rămas fidel chiar și atunci când tentația de a adopta o strategie diferită era foarte mare. (Să ne amintim că nu a investit nici în Microsoft, nici în Internet, deoarece nu a simțit că poate să-și creeze o imagine exactă a poziției înaltei tehnologii peste douăzeci de ani.) Această abordare unică este explicația succesului său profesional și, conform spuselor lui, motivul fericirii sale personale. Este un investitor de prim rang și îi place ceea ce face fiindcă își pune în valoare, cu bună știință, punctele forte.

Din acest punct de vedere – și poate numai din acest punct de vedere – Warren Buffet are dreptate. El nu este diferit de nici unul dintre noi. Ca și noi, el reacționează într-un mod propriu la stimulii lumii înconjurătoare. Modul în care reacționează la riscuri, modul în care stabilește legături cu persoanele din jurul lui, modul în care ia hotărâri, modul în care ajunge să se considere realizat profesional – nimic nu este întâmplător. Toate acestea constituie, în fond, o parte dintr-un model unic care este atât de stabil, încât membrii familiei sale și cei mai apropiați prieteni și-l pot aminti perfect, în formele sale incipiente, în curtea școlii din Omaha, Nebraska, cu o jumătate de secol în urmă.

Ceea ce îl face pe Buffet unic este ceea ce el a făcut cu acest model. În primul rând, l-a conștientizat. Cei mai mulți dintre noi nu putem face nici măcar acest pas. În al doilea rând, cel mai important a fost faptul că a ales să nu încerce să-și acopere lacunele. Dimpotrivă, el a procedat exact invers: și-a identificat punctele forte, și le-a cultivat prin experiență și prin studiile superioare absolvite, transformându-le în atuurile impresionante pe care le are în prezent.

Exemplul lui Warren Buffet este grăitor în acest caz, nu datorită averii sale personale, ci pentru că el a înțeles un lucru care ne poate servi ca ghid practic. Priviți în sinea voastră, încercați să găsiți cele mai bune aptitudini pe care le aveți, cizelați-le prin practică și perfecționați-vă cunoștințele în domeniul respectiv absolvind o facultate de profil, iar apoi fie găsiți, fie construiți-vă, precum Buffet, un rol care să se bazeze, zi de zi, pe aceste puncte forte. Când veți reuși acest lucru, veți fi mai productiv, veți avea mai mult succes și vă veți simți mai împlinit.

Desigur, Buffet nu este singurul care a reușit să-și clădească viața și cariera pe temelia punctelor sale forte. De fiecare dată când iei un interviu persoanelor care au într-adevăr succes în profesiunea aleasă – profesori, crainici TV, actori sau contabili – descoperi că secretul succesului lor constă în abilitatea lor de a-și fi descoperit punctele forte și de a-și fi organizat viața în așa fel încât să poată folosi aceste puncte forte.

Pam D. este director al unei firme de prestări servicii și de sănătate cu sediul într-o regiune urbană care este atât de întinsă, încât bugetul său este mai mare decât bugetul a douăzeci de state americane. În prezent, ea trebuie să pună la punct și să implementeze un plan integrat al tuturor programelor pentru salariații cu funcții de conducere din regiunea respectivă. Din păcate, deoarece nici regiunea, nici țara nu s-a confruntat vreodată cu un număr atât de mare de salariați în funcții de conducere care să aibă nevoie de atâtea servicii, ea nu se poate inspira după nici un model de lucru care să fi fost folosit până în acest moment. Pentru a reuși în rolul pe care și l-a asumat, am putea crede că Pam ar avea nevoie de puncte forte de genul unui har, de a putea gândi strategic sau, cel puțin, de o minte analitică, cu o viziune de perspectivă. Dar, cu toate că ea înțelege importanța acestor două calități, nici una dintre ele nu se situează printre punctele sale forte.

De fapt, două dintre cele mai solide aptitudini ale comportamentului său sunt nevoia de a insufla elan și pasiune în angajații săi și nerăbdarea de a acționa. Precum Buffet, ea a ales să nu considere aceste două caracteristici ca ceva de la sine înțeles și nu a încercat să-și elimine slăbiciunile. În schimb, și-a creat un rol care îi permite să-și valorifice punctele forte aproape întotdeauna. Ea folosește un *modus operandi* care constă, în primul rând, în identificarea acelor sarcini de serviciu care pot fi realizate astăzi, trecând apoi la îndeplinirea lor neîntârziată; în al doilea rând, în căutarea celor mai bune modalități de obținere a rezultatelor în muncă pentru miile de angajați pe care îi are; în al treilea rând, ea apelează la un consultant din afara firmei pentru evaluarea procesului formal de planificare strategică. În timp ce ea împreună cu echipa ei își desfășoară activitatea, consultantul poate „mătura” în urma lor, coordonându-i și canalizându-le munca de zi cu zi conform „planului strategic”.

Până în prezent, lucrurile merg minunat. A înregistrat progrese pe toate fronturile. A reușit să obțină importante contracte de prestări de servicii pentru instituții care nu aparțin sectorului particular. Situația ei financiară este excepțională.

Sherie S. a adoptat și ea o atitudine pragmatică privind folosirea punctelor ei forte. Sherie este în prezent o doctoriță de succes, însă cu ani în urmă, în timp ce

frecvența Facultatea de Medicină, a descoperit ceva stânjenitor: nu-i plăcea să se afle în preajma oamenilor bolnavi. Având în vedere faptul că un doctor căruia nu-i plac bolnavii pare la fel de absurd ca un investitor căruia nu-i place să riște, ea a început să aibă îndoieli cu privire la cariera care o aștepta. Totuși, în loc să regrete alegerea făcută, ea s-a concentrat asupra propriului mod de a gândi și de a simți și, treptat, a ajuns la următoarele concluzii: îi plăcea totuși să ajute oamenii bolnavi, dar nu foarte bolnavi; simțea o nevoie constantă de a vedea, concret și în mod regulat, rezultate tangibile ale progreselor înregistrate de bolnavi; aceste două modele distincte puteau deveni deosebit de puternice, dacă își alegea dermatologia ca specialitate de studiu.

În prezent, ca doctor dermatolog, ea își folosește zilnic punctele forte. Pacienții săi sunt rareori grav bolnavi, afecțiunile de care suferă sunt tangibile, iar progresele înregistrate pe drumul spre vindecare în urma tratamentului prescris de ea sunt evidente pentru toată lumea, pe fața și pe corpul pacienților.

Paula L. nu a fost nevoită să-și schimbe opțiunea pentru a-și pune în valoare punctele forte. Dimpotrivă, asemenea lui Buffet, ea a trebuit să rămână fidelă abilităților pe care știa deja că le posedă, în ciuda numeroaselor tentații de a face o schimbare. Paula este redactor-șef adjunct al uneia dintre cele mai bine vândute reviste pentru femei din lume. Ca urmare a numeroaselor întâlniri cu persoane influente pe care le-a avut pe parcursul carierei sale, ea a primit numeroase oferte de a ocupa postul de redactor-șef la alte reviste. Firește, s-a simțit flatată de aceste oferte, însă s-a hotărât să rămână, în continuare, pe postul ei actual de redactor-șef adjunct.

De ce? Pentru că este conștientă de faptul că una dintre cele mai mari calități ale sale este mintea sa conceptuală, creativă. În decursul timpului, ea și-a rafinat acest punct forte până la un nivel excepțional, ceea ce îi permite să fie un redactor extraordinar, excelând de asemenea în munca alături de alți redactori și directori de departamente, modelând materialul pe care îl are la dispoziție și dându-i forma actuală, unică în lumea presei. Ca redactor-șef al unei reviste, ea nu ar mai putea face atât de mult. O mare parte din timp i-ar fi ocupat de întrunirile mondene și, pe de altă parte, hainele, prietenii și hobby-urile sale ar trebui să reprezinte o întruchipare a revistei. Este conștientă că ar detesta acest tip de supraveghere permanentă din partea publicului, așa încât a ales să-și folosească, zi de zi, calitățile native.

Toți acești oameni sunt speciali în același sens în care și Warren Buffet este o persoană specială. Ei și-au identificat modele comportamentale recurente și apoi au descoperit o modalitate de a-și dezvolta aceste modele și de a le transforma în puncte forte veritabile și productive.

Tiger Woods, Bill Gates și Cole Porter

„Ce este un punct forte?”

Pentru a fi înțeleși mai bine, nu ar strica să explicăm mai exact ce înseamnă un „punct forte”. Definiția unui punct forte pe care o vom folosi pe tot parcursul acestei cărți este foarte specifică: randament constant apropiat de perfecțiune într-o activitate. Conform acestei definiții, abilitatea lui Pam de a lua hotărâri adecvate și de a mobiliza forțele oamenilor în sprijinul atingerii scopului comun al organizației reprezintă puncte forte. Pasiunea lui Sherie de a diagnostica și trata bolile de piele constituie un punct forte. Calitatea Paulei de a avea și apoi a cizela ideile pentru articolele sale, care dau o identitate revistei la care lucrează reprezintă un punct forte.

Dacă dorim exemple mai faimoase, talentul extraordinar al jucătorului de golf Tiger Woods de a trimite mingea cu o precizie uimitoare pe distanțe mari constituie un punct forte. La fel ca și precizia cu care trimite mingea la țintă. Capacitatea sa de a părăsi zonele-capcană, lipsită de constanță dacă îl comparăm cu alți profesioniști de vârf ai jocului, nu este la fel de remarcabilă, Tiger situându-se abia pe locul 61 în clasamentul mondial al „evitării zonelor nisipoase”.

Din punct de vedere al eficienței în afaceri, geniul lui Bill Gates de a folosi inovațiile și de a le transforma în aplicații prietenoase, ușor de utilizat, reprezintă un punct forte, în timp ce aptitudinea sa de a-și apăra și consolida compania, confruntată cu probleme de natură juridică și comercială, nu este deloc remarcabilă, dacă este să facem o comparație cu partenerul său de afaceri, Steve Ballmer.

Ca valoare artistică, talentul lui Cole Porter de a compune cele mai minunate texte muzicale a fost un punct forte. Nu același lucru se poate spune însă despre tentativele sale de a imagina o poveste și personaje credibile.

Definind în acest mod un punct forte, ca randament constant aproape perfect într-o activitate, vom descoperi trei dintre cele mai importante principii ale unei vieți puternice.

În primul rând, pentru ca o activitate să devină punctul voastre forte, este nevoie să o desfășurați în mod consecvent. Acest aspect implică o previzibilitate a randamentului activității respective. Poate uneori vi se întâmplă să loviți mingea de golf atât de bine, încât și Tiger Woods s-ar mândri cu o astfel de lovitură, însă această activitate nu poate fi denumită un punct forte decât atunci când ea se repetă de foarte multe ori. În același timp, activitatea respectivă trebuie să constituie o sursă

implicită de satisfacție pentru dumneavoastră. Firește că Sherie este suficient de dotată intelectual pentru orice specialitate a medicinei, însă dermatologia este punctul ei forte întrucât acesta este singurul domeniu care o pasionează. Spre deosebire de ea, Bill Gates ar fi, foarte probabil, capabil să implementeze strategia Microsoft, dar pentru că el consideră această activitate drept o risipă de energie, această capacitate nu reprezintă, în cazul său, un punct forte. Testul cu turnesol al unui punct forte? O calitate oarecare nu este un punct forte decât dacă vă puteți imagina că o folosiți în mod repetat, cu succes și sunteți fericit.

În al doilea rând, nu trebuie neapărat să aveți câte un punct forte pentru fiecare aspect al rolului vostru pentru a putea excela în profesiune. Pam nu este candidatul perfect pentru rolul său, și nici Sherie nu este. Persoanele pe care le-am descris mai sus nu sunt foarte potrivite pentru rolurile lor. Nici una dintre ele nu este binecuvântată cu acea „mână perfectă”. Ele pur și simplu se descurcă cum pot mai bine cu cărțile care le-au fost date. Cartea de față își propune să desființeze unul dintre cele mai răspândite și păgubitoare mituri, și anume acela că cei mai buni profesioniști sunt, în mod necesar, buni la toate, „perfect rotunzi”. Analizându-le activitatea, am ajuns la concluzia că cei mai buni profesioniști sunt foarte rar buni la toate. Dimpotrivă, sunt „ascuți”.

În al treilea rând, veți reuși să excelați în profesiunea aleasă numai dacă vă consolidați continuu punctele forte, fără să vă fixați slăbiciunile. Aceasta nu înseamnă că trebuie să vă ignorați slăbiciunile. Persoanele descrise mai sus nu și-au ignorat slăbiciunile. În schimb, ele au fost mult mai eficiente. Au găsit calea de a se descurca în pofida acestor slăbiciuni, eliberându-se de ele și folosindu-le chiar pentru a-și consolida și mai mult punctele forte. Fiecare dintre ei a făcut acest lucru în felul său. Pam s-a eliberat prin angajarea unui consultant extern care i-a alcătuit planul strategic. Bill Gates a procedat și el într-un mod asemănător. El și-a ales un partener, Steve Ballmer, care să-i conducă afacerile și să-i permită astfel să se ocupe în continuare de dezvoltarea de software, redescoperindu-și în acest mod calea punctelor sale forte. Sherie, doctor dermatolog, nu a făcut altceva decât să abandoneze acel tip de medicină care îi secătuia energia. Paula, redactor la o revistă, a refuzat ofertele pentru un loc de muncă mai bine plătit.

Pentru Tiger Woods, situația a fost puțin mai dificilă. El și-a dat seama, desigur, că trebuia să-și îmbunătățească loviturile sale din zonele-capcană ale terenului de golf și, așa cum mulți dintre noi suntem nevoiți să facem, a trebuit să depună efort pentru a atenua acest defect. Nu a exersat decât atât cât a fost nevoie pentru ca această imprecizie să nu-i submineze punctele forte. Dar, o dată ce loviturile din zonele-capcană au atins un nivel acceptabil, el și antrenorul său, Butch Harmon, și-au îndreptat atenția spre aspectul cel mai important și mai creativ al muncii lor: rafinarea și perfecționarea celei mai bune lovituri a lui Tiger, și anume prima lovitură.

Dintre toate persoanele prezentate, Cole Porter a fost acela care a urmat cea mai agresivă și, în opinia multora, cea mai riscantă strategie de a diminua impactul slăbiciunilor asupra creației sale. El era convins că dacă va continua să-și

perfecționeze calitatea sa de cantautor, în curând publicului nu-i va mai păsa că poveștile cântecelor sale nu erau prea reușite și personajele imaginate de el, stereotipe. Cu siguranță, punctele sale forte îi vor face pe oameni să nu-i mai observe slăbiciunile. Astăzi, mulți sunt de părere că eforturile sale au fost încununate de succes. Când poți scrie cuvinte și melodii atât de fermecătoare și interesante, nu prea mai contează cine le cântă și de ce.

Fiecare dintre acești oameni au sau au avut succes și împliniri profesionale, în domenii atât de diferite, deoarece și-au pus în valoare, în mod deliberat, punctele forte. Am dori să vă ajutăm să faceți și dumneavoastră același lucru – *să profitați de pe urma punctelor forte*, oricare ar fi acestea, și să vă descurcați în *pofida slăbiciunilor voastre*, oricare ar fi acestea.

Trei metode revoluționare

„De ce ai nevoie pentru a-ți clădi viața pe baza punctelor tale forte?”

Sfatul „Pune-ți în valoare punctele forte și descurcă-te în ciuda slăbiciunilor tale.” este ușor de înțeles. Dar, așa cum probabil știți din proprie experiență, acest sfat este greu de aplicat. În fond, a-ți clădi o viață puternică va fi întotdeauna o sarcină dificilă, care implică o multitudine de variabile: conștiința de sine, maturitatea., ocaziile pe care le aveți în viață, oamenii care se află în anturajul dumneavoastră, oamenii de care aveți impresia că nu puteți scăpa. Pentru ca lucrurile să fie clare încă de la început, trebuie să vă spunem ce anume vă poate da această carte, și ce nu vă poate da, în sensul proiectării unei noi imagini de sine, bazată pe punctele forte.

Nu vă putem arăta imaginea completă; chiar dacă am încerca, imaginea ar fi inexactă de la bun început, întrucât nici unul dintre noi nu este vreodată complet. În plus, nu vă putem spune nici cum să învățați. Așa cum fără îndoială știți foarte bine, responsabilitatea de a acționa, de a medita asupra repercusiunilor și de a învăța încontinuu va fi întotdeauna o opțiune personală. Nimeni nu poate face acest lucru în locul vostru.

Cu toate acestea, ceea ce vă putem oferi sunt cele trei metode revoluționare pe care va fi nevoie să le urmați pentru a putea trăi o viață puternică:

1. Prima metodă revoluționară este de a înțelege cum să faceți distincția între talentele înnăscute și lucrurile pe care le puteți învăța. Am definit un punct forte ca fiind randamentul constant, apropiat de perfecțiune, într-o activitate. Până aici totul e bine, însă cum poți atinge un asemenea randament? Se poate oare atinge un randament aproape perfect în orice activitate ai alege, atâta timp cât te străduiești zi de zi, sau este nevoie de anumite talente naturale pentru a atinge un astfel de randament?

Dacă încercați din greu să vă clădiți relații sociale cu oameni care fac tot ce le stă în putință să vă ajute, este oare posibil să deveniți, cu suficientă practică, un expert în relații publice? Dacă vi se pare dificil să anticipați, puteți oare învăța să puneți la punct strategii modelate perfect? Dacă aveți, deseori, impresia că nu sunteți în stare să înfrunțați oamenii, față în față, ați putea oare deveni, cu multă disciplină și practică, extraordinar de convingător?

Întrebarea care se pune nu este dacă v-ați putea perfecționa în aceste activități. Bineînțeles că ați putea. Ființele umane sunt adaptabile, și dacă ceva este suficient de important pentru noi, ne putem perfecționa, într-o anumită măsură, în practic orice domeniu. Întrebarea este dacă puteți atinge un randament care să fie în mod

constant apropiat de perfecțiune, în aceste activități, numai prin practică. Răspunsul la această întrebare este: „Nu, prin exercițiu nu devii neapărat perfect.” Pentru a dezvolta un punct forte în orice activitate dată este nevoie de anumite talente înnăscute.

Această realitate ridică unele întrebări dificile. Care este diferența dintre un talent și un punct forte? Care sunt acele aspecte ale unui punct forte în relațiile publice, în conceperea de strategii sau în puterea persuasiunii, care pot fi deprinse, și care aspecte sunt înnăscute? Ce rol au abilitățile, cunoștințele acumulate, experiența și conștiința de sine în construirea unui punct forte? Dacă nu puteți găsi răspunsul la aceste întrebări, se poate întâmpla să pierdeți mult timp încercând să deprindeți puncte forte care nu pot fi deprinse sau, dimpotrivă, să renunțați la punctele forte care pot fi deprinse.

Pentru a răspunde la aceste întrebări, aveți nevoie de o modalitate simplă de a deosebi ceea ce este înnăscut, de ceea ce se dobândește prin practică. În capitolul următor, vă vom prezenta un mod practic de a face această deosebire. Propriu-zis, vă vom descrie trei termeni definiți cu mare atenție:

- *Talentele* sunt acele modele naturale, recurente ale gândirii, ale sentimentelor sau ale comportamentului. Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte este acela care cuantifică diversele teme ale talentului fiecăruia.
- *Cunoștințele acumulate* constau în practicile și lecțiile pe care le-ați învățat.
- *Abilitățile* sunt etapele unei activități.

Aceste trei elemente – talente, cunoștințe și abilități – se combină între ele pentru a crea punctele forte.

De pildă, a te simți atras de persoanele străine și de încercarea de a stabili o legătură între tine și ei constituie un talent (definit în această carte prin tema „Cuceritor”), în timp ce aptitudinea de a-ți construi o rețea de susținători care te cunosc și sunt gata să te ajute reprezintă un punct forte. Pentru a avea acest punct forte, este nevoie să-ți perfecționezi talentul înnăscut și cunoștințele. La fel, a fi capabil să-i înfrunți pe alții este un talent (definit în această carte prin tema „Conducere”), în timp ce aptitudinea de a vinde un produs oarecare cu succes constituie un punct forte. Pentru a-i putea convinge pe alții să-ți cumpere produsul trebuie să-ți dublezi talentul nativ cu informații detaliate despre produsul respectiv și cu anumite abilități comerciale.

Deși toate aceste trei elemente sunt importante pentru cultivarea unui punct forte, cele mai importante dintre ele sunt talentele. Talentele sunt înnăscute (vă vom explica motivul acestei afirmații în următorul capitol), în timp ce abilitățile și cunoștințele pot fi dobândite prin învățare și practică; spre exemplu, dacă sunteți comerciant, puteți învăța cum să descrieți caracteristicile produsului vostru (cunoștințe), puteți învăța chiar să puneți cele mai potrivite întrebări care să vă dezvăluie nevoile pe care fiecare client caută să și le acopere (o abilitate), dar nu veți

putea niciodată să învățați cum să-l câștigați pe client, abordându-l în cel mai bun moment și în cel mai adecvat mod posibil. Acestea sunt talente (definite mai târziu în această carte prin temele „Conducere” și „Individualizare”).

Cu toate că uneori este posibil să vă modelați un punct forte fără a deprinde, în prealabil, cunoștințele și abilitățile necesare – există comercianți „înnăscuți” care au un talent nativ atât de mare de a convinge, încât ei își pot vinde produsul în pofida faptului că, să zicem, cunoștințele lor despre produsul respectiv sunt limitate – nu este niciodată posibil să aveți un punct forte fără să aveți și talentul pe care acesta îl presupune. În multe roluri pe care vi le asumați în viață, puteți dobândi cunoștințele și aptitudinile necesare până la un nivel care vă permite să vă descurcați dar, indiferent de rol, dacă nu aveți talentele necesare, nu veți putea atinge, în mod constant, un randament aproape perfect.

Astfel, secretul construirii unui punct forte în adevăratul sens al cuvântului este de a vă identifica talentele dominante și apoi de a le cizela prin cunoștințe și abilități.

Nu trebuie să uităm că mulți oameni nu înțeleg nici măcar sensul termenului de „talent”, darămite *propriile* lor talente. Ei trăiesc cu impresia că aproape totul se poate învăța, dacă exersează suficient de mult, dar nu încearcă să-și îmbogățească talentele cu abilități și cunoștințe noi. În schimb, ei cad în capcana de a încerca să deprindă cât mai multe cunoștințe și abilități, în speranța că se vor perfecționa la modul general, acoperindu-și unele lacune și părând suficient de capabili în cât mai multe domenii.

Pentru a vă putea construi punctele forte, va trebui să evitați această capcană. Nu vă înscrieți, în mod pripit, la cursuri de perfecționare a aptitudinilor de conducător, de a-i asculta pe cei din jur, a calităților empaticice, a aptitudinilor de a vorbi în public sau de a vă impune punctul de vedere. Toate aceste cursuri bine intenționate au denumiri care sună bine, însă nu au neapărat și urmări spectaculoase. Dacă sunteți lipsit de talentul necesar, progresul va fi modest. Vă veți irosi cea mai multă energie în încercarea de a acoperi anumite lacune, fără să reușiți să vă perfecționați cu adevărat. Și, deoarece timpul pe care îl puteți investi în propria persoană este limitat, va trebui să vă hotărâți dacă merită să vă concentrați atenția asupra acoperirii lacunelor.

Vă sugerăm să studiați cu atenție talentele, cunoștințele și abilitățile. Învățați să faceți deosebirea între ele. Identificați-vă talentele dominante și apoi concentrați-vă să deprindeți suficiente cunoștințe și abilități pentru a putea să le transformați în adevărate puncte forte.

2. Cea de-a doua metodă revoluționară este de a dezvolta un sistem de identificare a talentelor voastre dominante. Există un mod sigur de a vă identifica cel mai mare potențial al unui punct forte: încetați orice activitate, un timp, și supravegheați-vă. Încercați să începeți o nouă activitate și să vedeți cât de repede o deprindeți, cât de rapid reușiți să „ardeți” etapele, adăugând elemente proprii, personale, care nu v-au fost arătate încă de nimeni. Încercați să observați dacă

deveniți atât de absorbit de activitatea respectivă, încât pierdeți noțiunea timpului. Dacă după câteva luni nu s-a întâmplat nici unul din aceste lucruri, încercați o altă activitate – urmărindu-i desfășurarea – și apoi alta. După un timp, talentele dominante vi se vor dezvălui și veți putea începe să le cizelați, transformându-le în puncte forte.

Aceasta este, probabil, ceea ce ar trebui să-și propună școala: să găsească zonele cu cel mai mare potențial de dezvoltare a copilului. Aceasta este, probabil, ceea ce ar trebui să însemne munca fiecăruia dintre noi: un efort deliberat de a descoperi modalitatea în care fiecare salariat poate atinge un randament excepțional. Din păcate, nici școala, nici locul de muncă tradițional nu pot face acest lucru. Ambele instituții sunt atât de preocupate să transfere cunoștințe și să acopere lacunele existente, încât conștientizarea talentelor naturale este neglijată. Așadar, povara cade pe umerii fiecăruia, ca individ. Va trebui să vă identificați singur talentele. Menirea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, prezentat în Capitolul 4, este de a vă ajuta să aflați care sunt talentele dvs. dominante. El nu își propune să vă definească complet sau să vă eticheteze într-un fel sau altul – puternic într-un domeniu și slab într-altul. Fiecare dintre noi este prea complex pentru o astfel de simplificare. Scopul Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte este diferit. El are rolul de a vă revela cele mai puternice cinci teme ale talentelor dumneavoastră. Poate aceste teme nu sunt încă puncte forte, ci reprezintă doar zonele cu cel mai mare potențial, zonele în care aveți cele mai mari șanse de a dezvolta un punct forte de o calitate excepțională. Acest capitol va scoate la lumină aceste domenii. Va depinde numai de voi dacă veți acționa sau nu.

3. Cea de-a treia metodă revoluționară este utilizarea unui limbaj comun de descriere a talentelor voastre. Avem nevoie de un limbaj nou, care să ne ajute în încercarea de a explica punctele forte pe care știm că le avem sau pe care le sesizăm la alții. Acest limbaj trebuie să fie precis; trebuie ca el să permită descrierea diferențelor subtile dintre o persoană și alta. Totodată, el trebuie să fie pozitiv, să încerce să ne explice ce înseamnă un punct forte, nu o slăbiciune. În același timp, el trebuie să fie accesibil; trebuie să fie un limbaj pe care îl stăpânim cu toții, pentru ca toată lumea să înțeleagă sensul unor propoziții ca „Marcus este tipul de Conducător” sau „Don reprezintă tipul de Realizator”, indiferent cine suntem sau unde trăim.

De ce avem nevoie de acest limbaj? Răspunsul este simplu: limbajul pe care îl folosim în mod curent nu este adecvat.

Limbajul slăbiciunilor umane este bogat și variat. Există diferențe notabile între termenii *nevroză*, *psihoză*, *depresie*, *manie*, *isterie*, *acces de panică* și *schizofrenie*. Un specialist în bolile psihice este foarte conștient de aceste diferențe și le are mereu în vedere atunci când dă un diagnostic sau prescrie un tratament. De fapt, acest limbaj al slăbiciunilor este atât de larg răspândit, încât, probabil, cei mai mulți dintre noi, care nu suntem specialiști, îl folosim cu destulă acuratețe.

În schimb, limbajul puterii umane este mult mai puțin cristalizat. Dacă ați dori să aflați cât de puțin cristalizat este acest limbaj, nu trebuie decât să ascultați ce

spun doi specialiști angajați într-un departament de resurse umane care descriu meritele a trei candidați pentru un anumit post. Puteți auzi generalități extrem de vagi, precum „Mi-a plăcut faptul că este sociabilă.” sau „Mi s-a părut că e motivat.”, pentru ca imediat după aceea, conversația să revină la comparațiile dintre școlile absolvite de candidați și slujbele avute anterior. Nu vrem aici să-i punem într-o lumină nefavorabilă pe experții în resurse umane. Dacă ați asculta cadrele de conducere dintr-o companie discutând despre acești trei candidați, conversația ar fi, mai mult sau mai puțin, aceeași. Mai mult ca sigur, înșiși candidații vor folosi aceleași generalități, după care vor reveni la subiectul școlilor absolvite și la cel al slujbelor avute anterior, care le insuflă un sentiment de siguranță.

Adevărul trist este că limbajul privind calitățile umane pe care îl avem la dispoziție este, în cel mai bun caz, rudimentar. Să luăm, de pildă, termenul „sociabil”. Dacă cineva afirmă că două persoane sunt „sociabile”, putem fi siguri că am înțelege exact ce înseamnă acest lucru? Desigur, înseamnă că amândoi par a avea o anume ușurință de a se împrieteni și de a comunica cu cei din jurul lor, și cam atât. Nu înseamnă, de pildă, că unul dintre cei doi are o excepțională capacitate de a insufla încredere, o dată ce a făcut cunoștință cu cineva, în timp ce cealaltă persoană are un talent ieșit din comun de a-i ajuta pe cei doi să facă cunoștință. Ambele calități menționate mai sus implică sociabilitate, însă ele sunt, în mod clar, diferite. Mai mult decât atât, această diferență are implicații practice. Indiferent de școlile absolvite sau de vechimea în câmpul muncii, nu ar fi cea mai bună soluție să inversăm rolurile celor doi candidați, și nici să ne așteptăm ca ei să reacționeze la fel cu clienții sau colegii lor de serviciu. Nici măcar nu ne putem aștepta ca cei doi să simtă aceeași satisfacție în urma muncii depuse. Probabil că nici atribuirea acelorași sarcini de serviciu pentru cei doi nu ar fi o idee prea bună. Întrucât aceste variabile se combină între ele modelând randamentul fiecăruia dintre ei, a ști care candidat are harul de a inspira încredere și care are talentul de a stabili legături între oameni înseamnă, probabil, diferența esențială între a avea succes și a eșua. Din acest punct de vedere, termenul „sociabilitate” pur și simplu nu ajută prea mult.

Din nefericire, acest lucru este valabil pentru limbajul puterii umane în ansamblul său. Ce înseamnă, de fapt, „motivată”? Înseamnă oare că persoana respectivă este animată de un puternic imbold interior de a reuși care se manifestă cu aceeași intensitate, indiferent de modalitatea concretă de exteriorizare? Nu cumva înseamnă că acea persoană are nevoie ca tu să-i dai sarcini a căror îndeplinire să constituie o provocare, oferindu-i astfel motivația de a face față la noi și noi provocări? Ce sens are sintagma „gânditor strategic”? Înseamnă că el conceptualizează și că îi plac teoriile? Sau înseamnă că este analitic și are nevoie de dovezi concrete? Dar „abilitățile de a vinde un produs”? Dacă cineva este înzestrat cu astfel de abilități, înseamnă aceasta că persoana respectivă folosește metode directe, sau curtenitoare, sau, eventual, metoda persuasiunii logice, ori își exprimă credința fermă în calitatea produsului? Acestea sunt distincții importante pe care va trebui să le faceți dacă veți

dori ca persoana care vinde produsul respectiv să se afle pe aceeași lungime de undă cu cumpărătorii acelui produs.

Este posibil să cunoașteți bine sensul sintagmelor „abilități de a vinde un produs”, „gândire strategică”, „sociabilitate” și „motivată”. Dar persoanele din jurul vostru, oare, îl cunosc? Se întâmplă, deseori, ca ei să folosească aceleași cuvinte, dar cu un sens total diferit. Acesta este exemplul clasic de lipsă de comunicare. Conversația se termină și ambele părți cred că exprimă aceeași idee, când de fapt nici măcar limba folosită nu este aceeași.

Și, în mod bizar, atunci când chiar există un cuvânt precis, care denotă o trăsătură comportamentală puternică și care este folosit la fel de mai multe persoane, acest cuvânt are, de regulă, o conotație negativă. Vă amintiți exemplul lui Pam D., directoarea firmei de asigurări de sănătate care abia așteaptă să acționeze? Ea este nerăbdătoare sau impulsivă.

Oamenii care au un talent excepțional de a organiza și a ordona lumea? Migăloși.

Oamenii care pretind că sunt excelenți? Egoiști.

Oamenii care mereu anticipează și se întreabă „Ce-ar fi să...?” Neliniștiți.

Oricum ai privi această problemă, concluzia este aceeași: ne lipsește un limbaj suficient de bogat pentru descrierea comorii de talente umane din jurul nostru.

În Capitolul 4 figurează descrierea celor treizeci și patru teme ale talentului uman. Evident, acestea nu sunt singurele ipostaze de descriere a comportamentului uman, însă ele sunt descrierile care au surprins modelele comportamentale predominante în studiul nostru privind excelența profesională. Aceste treizeci și patru de teme au devenit limbajul pe care noi îl folosim pentru descrierea talentelor umane și, prin urmare, pentru explicarea punctelor forte. Vă oferim aceste exemple pentru a vă ajuta să descoperiți ceea ce este mai bun în voi și în cei din jurul vostru.

CAPITOLUL 2

Cultivarea punctelor forte

- E ÎNTOTDEAUNA LA FEL DE BUN?
- CUNOȘTINȚE ȘI ABILITĂȚI
- TALENT

E întotdeauna la fel de bun?

„Ce putem învăța de la Colin Powell despre punctele forte?”

Recent, generalul Colin Powell a ținut un discurs în fața a o mie dintre conducătorii Organizației Gallup. Reputația sa era aproape ridicol de impresionantă. Se știa că fusese consultant în probleme de securitate națională, șef de Stat Major, comandant general al Forțelor NATO în timpul operațiunilor Furtună în Deșert și Scutul Deșertului și, conform sondajelor efectuate în ultimul deceniu, unul dintre primii zece cei mai respectați lideri din lume. Nu mai este nevoie să o spunem, așteptările noastre erau mari. Mulți dintre noi s-au întrebat, în timp ce Powell se îndrepta spre scenă, după o scurtă introducere la fel de impresionantă, dacă discursul va fi pe măsura biografiei acestuia.

La finalul discursului, întrebarea pe care ne-o puneam era diferită: „E întotdeauna la fel de bun?” Pe parcursul unei singure ore, generalul Powell s-a dovedit a fi un orator deosebit de talentat. Ne-a prezentat „culisele” politicii puse la punct în Biroul Oval al președintelui Ronald Reagan. Ne-a dus în Kremlin în fața lui Mihail Gorbaciov, în momentul în care acesta anunța perestroika prin celebra sa afirmație istorică: „Generale, de acum încolo va trebui să-ți găsești un alt inamic.” Discursul a fost întrerupt când a fost chemat la telefon de către generalul H. Norman Schwarzkopf, care îi raporta despre primele bombardamente lansate în decursul operațiunii Furtună în Deșert. În timpul discursului, vocea sa a fost calmă, lipsită de tonul prețios, savant al politicianului; au lipsit formulările bombastice, frazele învățate pe dinafară sau citite de pe coli dinainte pregătite. Practic, discursul a constatat din câteva povestiri și, pe măsură ce generalul ne vorbea, ni se părea că aceste povestiri începeau să alcătuiască, ca din întâmplare, un tot unitar a cărui temă o constituiau calitatea unui lider și caracterul său uman. Era un mesaj simplu, transmis fără greș.

Un astfel de punct forte intimidează. Pentru auditoriu, discursul generalului nu respecta canoanele genului. Nici unul dintre noi nu a simțit nevoia să întrebe: „De unde a aflat asta?”, deoarece era evident că nici Toast Masters, nici Dale Carnegie nu l-au ajutat deloc în pregătirea discursului. În schimb, toți doream să aflăm: „Cum de s-a putut întâmpla așa ceva?”, ca și când discursul expus nu era creat de generalul Powell, ci era filtrat prin el, impecabil și sublim.

Toate punctele forte au această calitate. Dacă ne așezăm în fața unei picturi de Monet contemplând-o timp de câteva secunde, vom avea impresia desăvârșirii. El ni se pare complet, precum un cerc. Nu ne-am putea imagina un început ezitant, o

sumedenie de mâzgăleli stângace în centrul pânzei și ultima atingere a pensulei cu care artistul și-a terminat opera. Ne aflăm în fața întregului, a perfecțiunii continue.

Nu trebuie neapărat ca punctul forte să se manifeste în domeniul artei pentru a intimida. Orice lucru a cărui realizare se apropie de perfecțiune însuflă acest sentiment de admirație și neliniște. Un prieten îți spune o anecdotă cu un har și o sincronizare perfectă și te întrebi: „Cum de-a reușit oare?” Un coleg de serviciu scrie unui client o scrisoare care ți se pare teribil de inspirată și la obiect, și îți pui aceeași întrebare.

Ceea ce ne impresionează atât de mult nu este numai calitatea „aproape perfectă” a unui punct forte; constanța sa este la fel de uimitoare. Cal Ripken a jucat, consecutiv, în 2.216 jocuri de baseball. Cum a reușit acest lucru? Bettina K., una dintre cele mai bune femei de serviciu de la Disney World, a curățat aceleași camere, în același hotel, timp de mai bine de douăzeci de ani. Cum de-a rezistat atât de mult? Înainte de moartea sa, în luna februarie a anului 2000, Charles Schultz desenase aceeași bandă animată, Peanuts, timp de patruzeci și unu de ani. Cum o fi rezistat?

Fie că întrebarea este „Cum de reușește să fie atât de bun?” ori „Cum a reușit să reziste atât de mult?”, orice randament care se apropie în mod constant de perfecțiune pare prea uimitor pentru a putea fi analizat. Și totuși, este evident că punctele forte nu sunt perfecte și complete de la bun început. Punctele forte ale fiecărei persoane sunt *create* – adică dezvoltate din anumite „materii prime” foarte specifice. Unele materii prime, de pildă cunoștințele și abilitățile, pot fi dobândite prin exercițiu, de asemenea prin studiu sistematic; altele, cum ar fi talentele, nu pot fi deprinse; ele există ca atare și nu trebuie decât să fie cizelate.

Cunoștințele și abilitățile

„Care sunt acele trăsături proprii pe care vi le puteți schimba?”

CUNOȘTINȚELE

Definiția exactă a cuvântului „cunoștințe” a provocat, secole de-a rândul, nenumărate și aprige dispute filozofice – cartea de față nu își propune să se alăture acestor dispute. Să spunem doar că, *pentru a reuși să vă cultivați punctele forte*, există două tipuri distincte de cunoștințe și, din fericire, ambele pot fi dobândite.

În primul rând, aveți nevoie de cunoștințe specifice, care reprezintă conținutul. De exemplu, atunci când începeți să învățați o limbă străină, cunoștințele specifice reprezintă vocabularul acelei limbi. Trebuie să învățați sensul fiecărui cuvânt, altfel nu veți putea niciodată să vă exprimați în acea limbă. La fel, comercianții trebuie să-și petreacă timpul învățând caracteristicile produselor pe care le vând. Reprezentanții serviciilor cu clienții din firmele de telefonie mobilă trebuie să cunoască avantajele pe care le presupune orice ofertă de apeluri telefonice pe care o promovează firma respectivă. Piloții trebuie să învețe protocoalele transmisiunii de mesaje de la turnul de control. Asistentele medicale trebuie să cunoască cu exactitate câtă Novocaină se administrează la fiecare procedură aplicată pacienților.

Cunoștințele specifice de acest gen nu vă vor garanta excelența profesională, dar ea este imposibil de atins fără aceste cunoștințe. Astfel, indiferent de abilitățile sau talentele cu care sunteți înzestrat, nu veți putea niciodată deveni un pictor excepțional dacă nu știți că veți obține culoarea maro combinând vopseaua roșie cu vopseaua verde. La fel, toată creativitatea din lume nu vă va fi de nici un folos dacă încercați să deveniți un operator de imagine fără să știți că lumina roșie combinată cu lumina verde nu creează o lumină maro, ci o lumină galbenă.

Astfel de cunoștințe specifice vă permit să intrați în joc și să demonstrați că sunteți mai bun decât alții.

Al doilea tip de cunoștințe de care aveți nevoie este cel care provine din experiență și care nu se predă în sălile de clasă, în amfiteatre sau în manuale. Aceste cunoștințe sunt dobândite și memorate pe parcurs.

O parte din aceste cunoștințe sunt cunoștințe practice. De pildă, Katie M., producător al unui show de televiziune transmis în timpul dimineții, s-a străduit, inițial, să producă secvențe clare și atractive cu o durată de două minute. Treptat, ea a început să-și dea seama că neglija cea mai importantă regulă a jurnalismului: conținutul materialului prezentat trebuie întotdeauna explicat cu claritate. Indiferent cât de creative erau secvențele care compuneau mini-programele prezentate, dacă

telespectatorului nu i se spunea, imediat, de la bun început, la ce se uita și de ce, el schimba numaidecât programul.

Andy Kaufman, comicul întruchipat de Jim Carrey în filmul *Man on the Moon* (*Omul de pe lună*), a învățat și el ceva asemănător despre cât de important este să transmiți publicului mesajul pe care el îl așteaptă. La începutul carierei sale, el experimenta interpretarea a două roluri: în primul rând, rolul lui Foreign Man (Străinul), un bărbat naiv și simpatic, obișnuit, iar apoi, cel de-al doilea rol, o copie a lui Elvis Presley. Întruchiparea ambelor personaje a fost răsplătită de spectatori cu câteva râsete, destul de anemice însă, până când Andy a înțeles motivul, spunând: „În colegiu, am observat că publicul nu era prea încântat dacă începeam cu Elvis Presley. Se simțeau jigniți. Spuneau: «Ce, își închipuie că e bărbat bine?» Am simțit că am pierdut ceva din inocența mea naturală după primele câteva reprezentații. M-am gândit că aș fi mai nevinovat dacă l-aș interpreta pe Foreign Man la început... Așa că m-am hotărât să schimb, și am început cu Foreign Man, întregul rol, și apoi, când am ajuns la partea cu Elvis, am zis: «Acum as doli să intelpletez lolul lui Elvis Pesley.»" Hohotele asurzitoare de râs ale spectatorilor l-au convins imediat că se afla pe calea cea bună.

Ambele exemple prezentate mai sus ilustrează felul în care este pregătită o reprezentație, însă nu încapă îndoială că tipul de cunoștințe experimentale se concretizează într-o multitudine de forme. Comerciantul descoperă că prima și cea mai importantă vânzare pe care o face este către agentul care se ocupă de un client potențial. Directorul de marketing observă că dacă vrei să vinzi produse mamelor, reclamele difuzate la radio sunt mult mai eficiente decât cele difuzate la televizor (pentru mamele ocupate, radioul este un prieten mai de nădejde decât televizorul). Ambele persoane amintite mai sus au învățat ceva esențial și, drept urmare, fiecare și-a îmbunătățit randamentul.

Orice mediu ne oferă șanse de a învăța. Este cert că pentru a vă putea clădi punctele forte este responsabilitatea voastră să fiți mereu atent să nu pierdeți aceste șanse și să le folosiți pentru a vă îmbunătăți randamentul.

Unele cunoștințe experimentale au un caracter mai degrabă teoretic. În acest sens, cele mai evidente exemple sunt valorile proprii și conștiința de sine care vă caracterizează. Dacă veți dori să vă clădiți puncte forte, va trebui să vă cizelați atât scara valorică, cât și conștiința de sine, ambele putând fi perfecționate în timp. De fapt, când afirmăm „Cutare s-a schimbat.", adeseori aceasta nu înseamnă că schimbarea enunțată se referă la personalitatea sa, ci la faptul că sistemul său de valori s-a schimbat sau că atitudinea sa față de propria persoană s-a schimbat.

Charles Colson, consilier special al președintelui Richard Nixon, a fost condamnat la închisoare deoarece loialitatea sa excesivă l-a făcut să comită infracțiuni pentru a-și putea proteja președintele. Astăzi, el se simte un creștin care s-a născut a doua oară. Am putea spune că s-a schimbat? Iată răspunsul pe care îl dă Winifred Gallagher în cartea sa *Just the Way You Are*: „Charles Colson ar fi fost în stare să-și omoare bunică în bătaie în perioada în care a lucrat pentru Nixon, dar

după această perioadă el a renăscut. Probabil că a avut mereu un temperament foarte emotiv și intens, însă în prezent el are alți dușmani și prieteni. Firea sa a rămas aceeași – singura schimbare este că acum își folosește zelul la altceva. Felul în care cineva își asumă un angajament în viață poate rămâne, în mare, același, dar atenția cu care cineva își îndeplinește un angajament se poate schimba...”

Oriunde am privi în jurul nostru, putem vedea exemple de oameni care și-au schimbat modul în care se străduiesc să îndeplinească un angajament pe care și l-au asumat, tocmai pentru că și-au schimbat scara valorică: convertirea credinței lui Saul în drum spre Damasc; munca în scopuri caritabile a ministrului britanic, John Profumo, căzut în dizgrație; activismul acerb al celebrului rocker Ozzy Osbourne în domeniul drepturilor animalelor; remușcărilor pe care le-a avut arhitectul lui Hitler, Albert Speer; și, probabil, exemplul cel mai impresionant, curajoasele transformări ale milioaneilor de membri ai Asociației Alcoolicilor Anonimi.

Aceste exemple sunt reconfortante în sensul că oferă, fiecăruia dintre noi, speranța mântuirii. Dar, oricât de reconfortante ar fi aceste exemple, ar trebui să reținem faptul că acești oameni nu și-au schimbat câtuși de puțin firea sau, așa cum vom explica ceva mai târziu în carte, talentele lor. Ei nu au făcut altceva decât să-și redirecționeze talentele către scopuri foarte diferite, mai pozitive. Astfel, lecția pe care o putem învăța de la acești oameni nu este aceea că talentele fiecărei persoane sunt infinit de maleabile sau că ei ar putea să lucreze în orice domeniu imaginabil dacă se concentrează puțin. Lecția este că talentele sunt, la fel ca inteligența, neutre din punct de vedere valoric. Dacă vreți să vă schimbați viața în așa fel încât alții să poată beneficia de pe urma punctelor dvs. forte, atunci schimbați-vă scara valorică. Nu vă pierdeți timpul încercând să vă schimbați talentele.

Același lucru este valabil și pentru conștiința de sine. Cu timpul, fiecare dintre noi devine din ce în ce mai conștient de propria identitate. Această conștiință tot mai pregnantă a sinelui este esențială pentru cultivarea punctelor forte, pentru că permite fiecăruia dintre noi să ne conștientizăm talentele înnăscute și să le dezvoltăm, transformându-le în puncte forte. Din păcate, acest proces nu este întotdeauna lipsit de dificultăți. Unii reușesc să-și identifice cu destulă precizie talentele și apoi încep să-și dorească să fi fost înzestrați cu alte talente. La fel ca rivalul lui Mozart, Salieri, în filmul *Amadeus*, ei devin tot mai ursuzi pe măsură ce încearcă să-și găsească noi talente acolo unde ele nu există. Când suntem într-o astfel de dispoziție, nu suntem o companie prea plăcută. Indiferent câți ani de studiu am avea la activ sau câte cărți am citi, ceva tot scârțâie, tot nu merge, totul pare la fel de greoi. Dacă ați fost vreodată într-o astfel de situație, când vi s-a cerut să vă aflați într-un rol care nu vi se potrivește, cunoașteți senzația.

Iar apoi, deodată, avem o revelație: „N-ar fi trebuit să accept meseria asta de vânzător. Nu-mi place să sâcâi oamenii.” Sau, poate: „Nu sunt un manager! Îmi place mult mai mult să-mi fac treaba mea decât să fiu responsabil pentru ceea ce fac alții.” Ne întoarcem la punctele noastre forte, și prietenii noștri, vizibil impresionați

de schimbarea în bine care rezultă de aici – creșterea productivității, îmbunătățirea atitudinii noastre – se uită la noi și spun: „O, ia uite, ce zici de el? S-a schimbat.”

Ei bine, nu, ceea ce s-a întâmplat este exact contrariul. Ceea ce pare să fie o transformare este, de fapt, acceptarea unor lucruri care nu pot fi niciodată transformate – talentele. Oamenii nu se schimbă. Nu facem altceva decât să ne acceptăm talentele cu care ne-a înzestrat natura și apoi ne reorganizăm viața în funcție de ele. Conștiința noastră de sine sporește, știm mai exact cine suntem de fapt.

Și voi va trebui să faceți același lucru pentru a reuși să vă cultivați punctele forte.

ABILITĂȚILE

Abilitățile conferă structură cunoștințelor dobândite prin experiență. Ce înseamnă acest lucru? Că, indiferent de activitate, la un moment dat, va apărea un individ deștept care va sta puțin să se gândească și va formaliza toate cunoștințele acumulate sub forma unei serii de etape care, dacă sunt aplicate corect, vor conduce la performanță – nu neapărat o performanță ieșită din comun, și totuși, o performanță.

Pentru a ilustra acest aspect, să revenim puțin la generalul Powell. După ce studiază discursul generalului Powell și discursurile altor oratori, acest individ deștept își va da seama că marii oratori își încep întotdeauna discursul anunțând auditoriul despre ce au de gând să vorbească, după care continuă prin a face exact acest lucru. La final, ei încheie prin a reaminti auditoriului ceea ce au ascultat. Respectarea acestei succesiuni de etape reprezintă o abilitate fundamentală a oratorului:

1. Să începi întotdeauna prin a spune ascultătorilor despre ce le vei vorbi.
2. Vorbește-le.
3. Spune-le despre ce le-ai vorbit.

Respectați această succesiune de etape și veți deveni un orator mai bun.

Dacă individul nostru deștept mai analizează puțin, el își va da seama în curând că discursul generalului Powell, la fel ca discursurile tuturor marilor oratori din istorie, nu era improvizat. Dimpotrivă, generalul știa exact ce va povesti și este foarte probabil ca el să fi exersat, singur și cu voce tare, acele relatări, alegând cu grijă cuvintele, insistând asupra accentului rostirii și sincronizării. Astfel, individul nostru deștept ar putea, în continuare, să formalizeze și această observație și să obțină cea de-a doua abilitate a oratorului.

1. Notează-ți orice poveste, fapt sau exemplu care are rezonanță pentru tine.

2. Exersează rostind cu voce tare.
3. Aceste povestiri vor deveni „mărgелеle” tale, precum mărgелеle unui colier.
4. Tot ceea ce trebuie să faci atunci când ții un discurs este să îți înșiri mărgелеle în ordinea potrivită, și astfel vei reuși să ai un discurs care pare la fel de firesc precum o conversație.
5. Asigură-te că ai mereu la îndemână câteva fișe mici sau foarfece de decupat și continuă să adaugi mărgеле noi la șiragul tău.

Abilitățile vă permit să evitați greșelile care pot apărea pe parcurs și să încorporați în performanța dumneavoastră cele mai bune descoperiri din activitatea celor mai buni profesioniști. Dacă vreți să vă modelați punctele forte, fie în comerț, în marketing, în analiza financiară, în pilotaj sau în domeniul medical, va fi nevoie să învățați și să exersați toate abilitățile relevante pe care le aveți la dispoziție.

Atenție, însă. Abilitățile sunt atât de ispititor de utile, încât ele ne pot face să trecem cu vederea cele două erori specifice lor. Prima eroare este că, deși abilitățile vă pot ajuta să aveți randament mai bun, ele nu vă pot ajuta să excelați în domeniul propriu de activitate. Dacă învățați abilitățile oratoriei, puteți să deveniți, în cele din urmă, un orator mai bun decât ați fost la început, dar dacă vă lipsesc talentele necesare, nu veți deveni niciodată la fel de bun ca generalul Powell. Generalul este dotat cu un talent care îi permite să devină *mai* elocvent atunci când se află în centrul atenției. Se pare că mintea sa filtrează fizionomiile persoanelor aflate în fața sa și îi furnizează cuvinte mai multe, mai potrivite, rapid. Fără acest talent, ați putea respecta întocmai succesiunea de etape sugerată și totuși vi s-ar părea foarte greu să țineți un discurs sublim. Astfel, în același fel în care învățarea gramaticii unei limbi străine nu vă va ajuta să scrieți romane foarte bune în limba respectivă, la fel nici deprinderea unei abilități nu înseamnă neapărat că veți putea atinge un randament aproape perfect în vreo activitate. Fără talentul care să vă susțină, a deprinde o abilitate este o tehnică de supraviețuire, nu calea spre glorie.

Cea de-a doua eroare este că unele activități sfilează, prin însăși esența lor, o etapizare. Să luăm drept exemplu empatia. Empatia este aptitudinea de a împărtăși sentimentele celor din jur. Indiferent cât de deștepti am fi, credeți că am putea imagina o serie de etape pentru empatie? Bineînțeles, empatia este o stare care poate fi sesizată într-o fracțiune de secundă. În timp ce vorbiți cu cineva, observați că persoana respectivă face o pauză foarte mică înainte de a pomeni numele cuiva. Instinctiv, vă dați seama că a făcut aceeași pauză de fiecare dată când era pe punctul de a rosti acel nume. Întrebați cine este acea persoană și, când vă răspunde, pune prea mult suflet în răspuns. Simțiți ceva în vocea lui. Este poate cu un decibel prea sonoră, sau un pic prea „convinsă”. Și abia în acel moment vă vine în minte explicația: persoana cu care discutați este foarte supărată pe cel despre care vorbiți.

Acestea sunt calitățile empatiei: ea este imediată, instantanee și instinctivă. Dacă ne gândim mai bine, la fel este și adevărata gândire strategică. La fel și adevărata

creativitate. Indiferent cât de perspicace sau de bine intenționat ar fi observatorul, el nu va fi capabil să împartă aceste activități în etape preplanificate. De fapt, așa cum poate vi s-a întâmplat deja, eforturile lui de a face acest lucru mai mult vă încurcă.

Cel mai important lucru legat de abilități este următorul: o abilitate are menirea de a înlesni transferul secretelor celor mai buni profesioniști. Dacă deprindeți o abilitate, aceasta vă va ajuta să deveniți ceva mai bun, dar ea nu va compensa lipsa de talent. Pe măsură ce vă veți cultiva punctele forte, abilitățile se vor dovedi extrem de utile atunci când sunt dublate de un real talent.

Talent

„Care dintre caracteristicile voastre sunt durabile?”

În ultimele câteva pagini, am invocat cuvântul „talent” în repetate rânduri. A sosit momentul unei cercetări mai ample. Ce este un talent? De ce talentele tale sunt durabile și unice? Și de ce sunt talentele tale atât de importante pentru cultivarea punctelor forte? Să încercăm să răspundem la aceste întrebări, rând pe rând.

Ce este un talent?

Talentul este adeseori descris ca fiind „o abilitate sau o aptitudine naturală specială”, însă pentru a facilita cultivarea punctelor forte ar fi mai nimerit să utilizăm o definiție mai precisă și mai cuprinzătoare, la care am ajuns în urma studiului efectuat asupra personalității și activității directorilor celor mai importante firme din lume. Talentul constituie orice tip recurent de gând, sentiment sau comportament care poate fi aplicat în activitatea de zi cu zi, cu efecte benefice. Astfel, dacă sunteți înzestrat cu o fire cercetătoare, iscoditoare, acesta reprezintă un talent. Dacă sunteți fermecător, acesta este și el un talent. Consecvența este și ea un talent. La fel, responsabilitatea. Absolut orice tip recurent de gând, sentiment sau comportament constituie un talent, cu condiția ca el să aibă o utilitate practică.

Conform acestei definiții, chiar și trăsăturile care, în aparență, sunt negative pot fi percepute ca fiind talente dacă au o utilitate practică. Încăpățânarea? A fi încăpățânat reprezintă un talent atunci când vă aflați în situația de a rămâne ferm pe poziție pentru a înfrunta o rezistență înverșunată și când, practic, aceasta este condiția de bază a succesului – dacă doriți să vindeți un produs, de pildă, sau dacă sunteți avocat și vă aflați într-o sală a tribunalului. Anxietatea? A fi în permanență neliniștit este un talent dacă aceasta vă face să vă puneți mereu întrebarea „Ce-ar fi să...?”, determinându-vă să anticipați eventualele perioade economice dificile și să puneți la punct planuri de redresare. Acest tip de planificare determinat de un scenariu imaginat ca posibil se poate dovedi foarte util într-o multitudine de situații.

Chiar și o „slăbiciune” precum dislexia poate reprezenta un talent, dacă poți descoperi o modalitate de a o valorifica. David Boies este dislexic. Boies a fost avocatul care a reprezentat guvernul Statelor Unite în procesul antitrust intentat de autorități împotriva firmei Microsoft, gigantul producător de software. El a fost acela care l-a sâcâit pe Bill Gates cu întrebările sale mereu politicoase în timpul anchetelor preliminare și acela care a fost atât de apreciat de judecător, datorită clarității expunerii punctului de vedere al guvernului. Dislexia îl face să evite cuvintele lungi,

complicate. Desigur, el cunoaște sensul acestor cuvinte, însă nu le folosește în pledoariile sale deoarece, așa cum afirma într-un interviu recent „Mi-e teamă că le voi pronunța greșit.” Din fericire, nevoia lui de a se baza pe cuvinte simple face ca pledoariile sale să fie foarte ușor de urmărit. Mai mult decât atât, fără voia lui, acest lucru îl face să pară un om obișnuit, la fel ca toți ceilalți. Limbajul lui simplu, direct trimite mesajul: „Nu știu mai mult decât voi. Doar încerc să descurc problema asta complicată, la fel ca voi.”

Pentru David Boies, dislexia reprezintă un talent, fiindcă el a găsit o modalitate de a valorifica această trăsătură caracteristică a sa și, combinând-o cu abilitățile și cunoștințele dobândite, a reușit să o transforme într-un punct forte.

Evident, un astfel de exemplu este rar și extrem, dar el confirmă ideea expusă anterior, și anume că talentele sunt acele modele recurente de gânduri, sentimente sau comportament cărora li se poate da o utilitate practică.

De ce sunt talentele durabile și unice?

Ce anume creează aceste modele repetitive? În cazul în care aceste modele nu vă plac prea mult, este oare posibil să „încropiți” un model nou? Răspunsurile la aceste întrebări sunt: (a) modelele voastre recurente sunt create de conexiunile nervoase la nivelul creierului și (b) nu, după o anumită vârstă nu veți mai putea genera un model complet nou – talentele sunt durabile. Având în vedere sumele mari de bani cheltuite de companii pe programele de perfecționare, care încearcă, de fapt, să reconfigureze creierul oamenilor cu scopul de a obține rezultate precum empatia, competitivitatea sau o gândire strategică, ar fi indicat să examinăm mai îndeaproape afirmația de sub (b). Din fericire, (a) constituie explicația lui (b). Dacă știți cum se realizează conexiunile nervoase cerebrale, veți ști și de ce ele sunt atât de greu de reconfigurat. Așadar, să privim mai atent punctul (a).

Creierul este un organ ciudat, în sensul că el pare să descrească pe parcursul vieții. Ficatul, rinichii și, slavă Domnului, pielea au dimensiuni inițiale mici, pentru ca treptat ele să se mărească până când ating dimensiunea normală pentru un om matur. Cu creierul este exact invers. El crește foarte rapid ca volum în prima parte a vieții, iar apoi descrește continuu toată perioada maturității. Cel mai straniu lucru este că, pe măsură ce creierul devine tot mai mic, noi devenim din ce în ce mai deștepți. Secretul care stă în spatele acestui organ „contradictoriu” se află în ceea ce este cunoscut sub numele de „sinapsă”. Sinapsa constituie conexiunea dintre două celule din creier care permite celulelor (cunoscute și sub numele de neuroni) să comunice între ele. Aceste sinapse reprezintă „textura creierului” și sunt esențiale pentru a înțelege activitatea cerebrală întrucât, așa cum se afirmă într-un manual de neurologie, „comportamentul uman depinde de formarea normală a interconexiunilor între neuronii creierului”.

Pe scurt, sinapsele creează talentele.

Așadar, cum se realizează legăturile sinaptice? La patruzeci și două de zile de la concepția fătului, creierul cunoaște o perioadă de creștere care se va întinde pe o durată de patru luni. De fapt, cuvântul „creștere” nu este tocmai nimerit pentru a reda cu exactitate ce se întâmplă în această perioadă. În cea de-a patruzeci și două zi de viață apare primul neuron, iar 120 de zile mai târziu avem 100 de miliarde. O cifră absolut uluitoare: 9.500 de noi neuroni în fiecare secundă. Dar, o dată ce această adevărată „explozie” a neuronilor s-a consumat, se sfârșește, în mare parte, și dramatismul fenomenului neuronal. Imediat după naștere, există 100 de miliarde de neuroni, și cam tot atâția până la debutul vârstei a treia.

Și totuși, adevărata dramă, drama sinapselor, abia acum începe. Cu șaiszeci de zile înainte să te naști, neuronii încep să încerce să comunice unii cu alții. Fiecare neuron „se întinde”, literalmente, printr-o prelungire a sa, denumită axon, și încearcă să formeze o conexiune. De fiecare dată când se realizează o astfel de conexiune, se formează o sinapsă și, pe parcursul primilor trei ani de viață, neuronii au un succes fenomenal în procesul stabilirii unor astfel de conexiuni. De fapt, până la vârsta de trei ani, fiecare din cei 100 miliarde de neuroni reușește să formeze cincisprezece mii de conexiuni sinaptice cu alți neuroni. Pentru a fi mai clari, aceasta înseamnă cincisprezece mii de conexiuni pentru *fiecare* dintre cei 100 miliarde de neuroni. Și astfel, textura cerebrală, complicată, vastă și unică a fost „țesută”.

Dar începând din acest moment, începe să se întâmple ceva bizar. Dintr-un motiv sau altul, natura hotărăște că este cazul să nesocotim multe dintre legăturile țesute cu atâta migală. Așa cum se întâmplă cu multe lucruri în viață, legăturile neglijate încep să se deterioreze și astfel, conexiunile rețelei încep să se anuleze. Devenim atât de neatenți la anumite segmente ale rețelei noastre mintale, încât de la vârsta de trei ani până la cincisprezece ani, pierdem miliarde și miliarde din conexiunile sinaptice realizate cu atâta trudă. În dimineața zilei în care împlinim șaisprezece ani, jumătate din această rețea a dispărut deja.

Iar vestea proastă este că rețeaua nu poate fi refăcută. Este adevărat că pe parcursul vieții, creierul reține o parte din plasticitatea sa inițială. De pildă, în prezent cercetătorii au ajuns la concluzia că procesul de învățare și memorare impune formarea de noi conexiuni sinaptice, la fel ca atunci când cineva își pierde vederea, o mână sau un picior. Cu toate acestea, în general, configurația rețelei mintale, cu conexiunile sale mai puternice ori mai slabe, nu se mai schimbă substanțial după mijlocul celui de-al doilea deceniu de viață.

Lucrul, în sine, pare extrem de bizar. Ce motiv ar avea natura să acționeze astfel? De ce cheltuiește atâta energie cu crearea acestei rețele pentru ca, la un moment dat, să lase porțiuni masive din ea să se destrame și să moară? Răspunsul la această întrebare, așa cum precizează psihologul John Bruer în cartea sa, intitulată *The Myth of the First Three Years (Mitul Primilor Trei Ani)*, este că, în cazul creierului, „mai puțin înseamnă mai mult”. Părinții pun în leagănul copiilor jucării care seamănă cu telefoanele mobile sau le pun CD-uri cu muzică de Mozart cu scopul de a le

stimula crearea sinapselor, însă ei greșesc. Nu este adevărat că suntem cu atât mai deștepți și mai eficienți, cu cât avem mai multe conexiuni sinaptice. De fapt, deșteptăciunea și eficiența depind de cât de bine reușim să ne punem în valoare cele mai puternice conexiuni sinaptice. Natura ne obligă să renunțăm la miliarde de conexiuni tocmai din acest motiv, pentru a putea să ne eliberăm și să exploatăm la maximum pe cele rămase. Pierderea conexiunilor nu trebuie în nici un caz să ne îngrijoreze, dimpotrivă. Acest fenomen reprezintă o premisă esențială pentru funcționarea normală a creierului uman.

La început, natura ne dă mai multe conexiuni decât vom avea vreodată nevoie, deoarece în primii câțiva ani de viață cantitatea de cunoștințe cu care se „îmbibă” creierul este enormă. Dar, în afară de această îmbibare, nu mai există nimic altceva. În acest stadiu, nu putem încă înțelege nimic din lumea înconjurătoare. Nu putem, deoarece această abundență de conexiuni ne copleșește datorită multitudinii de semnale primite din toate direcțiile. Pentru a putea înțelege lumea din jur, trebuie să eliminăm o parte din zgomotul acesta asurzitor din cap. Natura ne ajută în acest sens, în următorii zece ani de viață. Moștenirea genetică și experiențele din prima perioadă a copilăriei ne ajută să folosim unele conexiuni mai ușor decât pe altele – conexiunea competitivă, de pildă, ori conexiunea curiozității sau cea a gândirii strategice. Aceste conexiuni vor fi folosite de nenumărate ori, până când ele devin tot mai stabile și mai suple. Făcând o analogie cu Internetul, aceste conexiuni sunt liniile noastre superrapide T1. Aici semnalele sunt tari și puternice.

Între timp, alte conexiuni, care se află în alte părți ale rețelei dvs., ignorate și neutilizate, se anulează în mod treptat – și aceasta fără nici un semnal de avertizare. De pildă, dacă sunteți înzestrat cu o linie superrapidă T1 pentru competitivitate, de fiecare dată când veți vedea numere, nu vă veți putea abține să nu comparați, prin prisma acestor cifre, randamentul dvs. cu cel al altor persoane. Sau, dacă sunteți dotat cu o linie T1 pentru curiozitate, sunteți genul de om care nu poate evita întrebarea „de ce?”. La cealaltă extremă, se poate întâmpla să pierdeți conexiunea care vă permite să evoluati cu dezinvoltură în societate și să vă simțiți bine când vă aflați în centrul atenției. Spre deosebire de generalul Powell, creierul vi se blochează atunci când simțiți că privirile tuturor se îndreaptă spre voi. Ori, de exemplu, nu sunteți înzestrat cu conexiunea empatiei și, deși teoretic sunteți conștient de importanța empatiei, practic, pur și simplu nu sunteți capabil să recepționați mesajele trimise de cei din jurul vostru.

La nivel microscopic, rețeaua noastră mintală, cu diversitatea sa de linii superrapide T1, care alternează cu conexiuni întrerupte ne oferă explicația faptului că simțim anumite comportamente și reacții ca fiindu-ne familiare, la îndemână, în timp ce altele, indiferent cât ne-am strădui, ne par mereu forțate, dificile. Așa și trebuie să fie. Dacă natura nu ar avea grijă să reducă dimensiunile rețelei până la o cifră net inferioară de conexiuni deosebit de puternice, nu am putea niciodată deveni adulți. Am rămâne în permanență copii, înghețați într-o suprasarcină senzorială.

Scriitorul Jorge Borges și-a imaginat cum ar putea arăta un astfel de om. El povestește despre un băiat care „posedă o memorie infinită. Nimic nu-i scapă; întreaga sa experiență senzorială, de la începutul vieții și până în prezent, îi persistă în minte; strivit de amănunte, incapabil să uite formele mișcătoare ale norilor pe care le-a văzut de când s-a născut, el nu poate să formuleze idei generale și, prin urmare...nu poate gândi.” Un astfel de băiat nu ar putea nici să aibă vreun sentiment, nici să-și construiască relații cu cei din jur ori să ia vreo hotărâre. Ar fi lipsit de personalitate, de o scară de valori, de judecată și de pasiune. Nu ar avea nici un talent.

Pentru a te salva de la o astfel de soartă, natura și mediul social reîntăresc anumite conexiuni și lasă multe alte miliarde să se piardă. În final, acesta ești tu – un individ în mod cert talentat, binecuvântat și/sau blestemat să reacționezi la lumea din jurul tău într-un mod profund personal, mereu propriu.

Mulți dintre noi acceptă cu greu această idee a unicității durabile. Talentele cu care suntem înzestrați ne-au „venit” atât de ușor încât, cu timpul, căpătăm o siguranță exagerată: „Cum așa, ceilalți oameni nu văd și ei lumea așa cum o văd eu? Nu simte toată lumea, ca mine, nerăbdarea de a începe acest proiect? Nu vrea toată lumea să evite conflictele și să găsească o cale de mijloc? Nu pot vedea cu toții obstacolele care ne așteaptă dacă optăm pentru varianta aceasta?” Calitățile cu care ne-a înzestrat natura ne par atât de firești, încât avem impresia că reprezintă, mai degrabă, o dovadă a bunului simț. Într-un anumit sens, impresia că imaginea pe care o proiectează lumea înconjurătoare este percepută la fel de către toți oamenii este reconfortantă.

În realitate însă, lucrurile nu stau deloc așa. Modul în care percepem lumea este diferit pentru fiecare dintre noi. Percepția noastră, modelele recurente ale gândurilor, ale sentimentelor și ale comportamentului sunt determinate de rețeaua noastră mintală unică. Această rețea ne servește drept filtru care sortează și cernă impresiile venite din exterior, determinându-ne să ne concentrăm intens asupra unor anumiți stimuli și să-i ignorăm complet pe alții, considerați neinteresanti.

Ca să exemplificăm, imaginați-vă că vă aflați în restaurantul preferat și vă așezați la masă, împreună cu cinci persoane pe care le cunoașteți. Să presupunem că aveți harul empatiei, așadar în astfel de momente filtrul propriu mintal vă face să vă întrebați dacă fiecare dintre cei prezenți se simte bine. Aveți un zâmbet pentru fiecare comesean, puneți câteva întrebări și, instinctiv, începeți să vă adaptați frecvența în așa fel încât să puteți capta semnalele trimise de fiecare dintre persoanele aflate în jur. Desigur, priviți în jurul mesei și uneori vi se pare ispititor – și, ca să fim sinceri, mult mai ușor – să presupuneți că în mintea fiecăruia dintre cei de față se află aceleași gânduri.

Dar, bineînțeles, lucrurile nu stau deloc așa. Unul dintre comeseni și-a cerut scuze pentru că a întârziat și își pune întrebarea dacă nu cumva ar trebui să-și repare greșeala achitând nota de plată. Așa cum vom descrie ceva mai târziu, acesta

este talentul Responsabilității. Un altul încearcă să-și imagineze ce va comanda fiecare dintre cei prezenți – talentul Individualizării. O altă persoană speră că va reuși să se așeze pe scaunul aflat lângă cea mai bună prietenă a ei, pentru a putea astfel să afle „ce mai e nou” – talentul Relațional, al legării de prietenii și relații strânse cu cei din jur. Un altul e îngrijorat că doi dintre comeseni vor începe să se certe „ca data trecută când am ieșit cu toții împreună” și, prin urmare, se străduiește să evite subiectele delicate, care ar putea da naștere la discuții în contradictoriu – talentul Armoniei, al înțelegerii și al consensului. Ultimul dintre cei aflați la masă ignoră toate aceste lucruri și repetă în minte o poveste anecdotică pe care speră să aibă ocazia s-o spună mai târziu – talentul Comunicării, al găsirii celor mai captivante cuvinte.

Cinci prieteni care se află în aceeași situație, fiecare filtrând și percepând această situație într-un mod radical diferit față de al vostru. Într-un context social, aceste filtre unice pot explica de ce în grupul vostru de șase persoane se poartă conversații atât de aprinse și de ce fiecare dintre voi pare totuși puțin misterios în fața celorlalți. La locul de muncă, faptul că filtrul fiecărei persoane este unic are explicații mai prozaice. De pildă, ați încercat vreodată, fără să reușiți, să convingeți pe cineva, cu cuvinte simple, ușor de înțeles, că aveți dreptate? Poate fi o experiență foarte frustrantă. I-ați spus cum stau lucrurile, i-ați explicat totul foarte clar și convingător, și totuși, după ce v-ați despărțit, el a făcut exact invers față de cum l-ați sfătuit. Nu v-o fi ascultat, oare? Dacă n-a fost de acord cu dumneavoastră, de ce n-a spus asta, pur și simplu? De ce trebuie să aveți mereu aceeași discuție cu el?

Este evident că răspunsul la toate aceste întrebări nu este că el nu v-a ascultat sau că și-a pus în gând să facă exact invers față de cum l-ați sfătuit. Răspunsul este că el nu s-a aflat pe aceeași lungime de undă, nu a putut privi realitatea prin ochii voștri. Filtrul lui nu i-a permis acest lucru. A înțeles ce i-ați spus, dar nu a fost în stare să privească lumea din punctul vostru de vedere. Imaginați-vă că trebuie să explicați unui daltonist cum arată culoarea mov, și vă veți da seama ce simte persoana respectivă. Indiferent cât de elocvent i-ați descrie culoarea mov, el nu o va putea vedea și înțelege niciodată.

Am putea avea impresia că această concluzie exagerează singurătatea inerentă a ființei umane. În mod evident, unicitatea fiecăruia dintre noi nu ne izolează complet unul față de celălalt. Fiecare individ are multe din gândurile și sentimentele semenilor săi. Indiferent de cultura în care ne-am format, fiecare dintre noi a simțit ce înseamnă frica, durerea, rușinea și mândria. În cartea sa recentă, intitulată *How the Mind Works* (*Cum funcționează mintea*), Steven Pinker, profesor la Massachusetts Institute of Technology, descrie un experiment celebru, care infirmă părerea că indivizii aparținând unor culturi diferite au personalități radical diferite. Un grup de sociologi au arătat unor locuitori din Noua Guinee câteva fotografii ale unor studenți din Universitatea Stanford. Pe chipul fiecărui student american din aceste fotografii se putea citi o emoție puternică: fericire, dragoste, dezgust sau durere. În continuare, sociologii i-au rugat pe locuitorii respectivi să denumească emoția întâmpănată pe fața

fiecăruia dintre studenții din fotografii. În ciuda faptului că aceștia nu erau obișnuiți cu fotografiile în general, și cu trăsăturile unui chip anglo-american, cu atât mai puțin, ei au recunoscut fiecare dintre emoțiile întipărite pe fața studenților americani.

La un anumit nivel, această descoperire poate fi considerată „pozitivă”. Ea ne întărește convingerea că, indiferent de moștenirea noastră culturală, putem găsi oricând puncte comune cu cei din jurul nostru. Cu toate acestea, astfel de descoperiri nu contrazic ceea ce am afirmat anterior despre unicitatea filtrării realității pentru fiecare individ. Hotarele experienței umane sunt finite (dacă nu ați simțit emoții precum durerea, frica sau rușinea, sunteți fie sociopat, fie extraterestru), însă între aceste hotare există atât nuanțe, cât și diversitate. Indiferent de rasă, sex sau vârstă, unora le place să trăiască, de pildă, într-o stare de permanentă tensiune, în timp ce alții o detestă, unii oameni se străduiesc să se remarce, iar alții se simt bine în anonimat, unii caută în permanență confruntările, pe când alții tânjesc după armonie.

Cele mai interesante diferențe între oameni nu depind decât rareori de rasă, sex sau vârstă, ele fiind determinate de rețeaua conexiunilor mintale ale fiecărei persoane. În calitate de dumneavoastră de angajat care este responsabil atât de randamentul pe care îl aveți la locul de muncă, cât și de direcția pe care o imprimați carierei voastre, este esențial să reușiți să înțelegeți exact modul în care se realizează conexiunile mintale. În calitate de manager, trebuie să vă faceți timp să identificați talentele distincte ale personalului firmei pe care o conduceți. În capitolul următor, vă vom ajuta să faceți acest lucru, cu ajutorul unor indicii care dezvăluie un talent și prin intermediul Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte. Însă înainte de aceasta, se impune să răspundem la o ultimă întrebare, extrem de importantă.

De ce sunt talentele atât de importante pentru cultivarea punctelor forte?

Testul cu turnesol al unui punct forte este folosirea sa consecventă, cu un randament apropiat de perfecțiune. Definind talentele ca fiind cele mai puternice conexiuni sinaptice, ne putem da seama de ce este imposibil să construim un punct forte acolo unde nu există talent.

La serviciu, în fiecare zi trebuie să luați decizii. Talentele, traseele voastre mintale T1, domină procesul luării acestor decizii. Ceea ce ne preocupă pe noi aici nu sunt deciziile extrem de importante, cum ar fi mutarea unei fabrici din Statele Unite în Europa sau transferul unei persoane din departamentul de vânzări, în departamentul de marketing. Interesul nostru se îndreaptă spre miile de decizii mai puțin importante pe care suntem nevoiți să le luăm zilnic. În timp ce stați la birou, vă uitați la dosarele adunate în fața voastră, pe birou. Pe care trebuie să-l deschideți? Pe cel pe care îl puteți rezolva în câteva minute sau pe cel dificil, la care probabil va trebui să lucrați toată dimineața? Îl deschideți pe acesta din urmă. Așa sunteți voi. Preferați să rezolvați

problemele dificile la începutul zilei. La un moment dat, sună telefonul. Îl ignorați, preferând să vă concentrați asupra muncii pe care o desfășurați, sau ridicați receptorul? Dacă îl ridicați, recunoașteți vocea de la celălalt capăt al firului? Vă amintiți numele persoanei cu care vorbiți? Ce ton abordați? Dacă persoana respectivă vă provoacă sau vă acuză, începeți imediat să vă apărați, sau mai întâi îl lăsați să vă spună tot ce are pe suflet? Aceste alegeri aparent neînsemnate pe care le facem zi de zi, oră de oră, se succed într-o procesiune nesfârșită.

Întrucât este imposibil să trecem prin filtrul gândirii fiecare dintre aceste decizii care se succed atât de rapid, suntem nevoiți să reacționăm instinctiv. În astfel de situații, creierul nostru procedează exact la fel cum face și natura: el găsește și urmează calea minimei rezistențe, și anume calea talentelor noastre. În momentul în care apare o opțiune, suntem imediat împinși pe una din liniile noastre superrapide T1, și – bum! – decizia a fost luată. O altă opțiune. O altă excursie pe una din liniile T1. O altă hotărâre.

Numărul total al acestor decizii – să zicem, o mie pe zi – reprezintă randamentul vostru în acea zi. Dacă înmulțim acest număr cu cinci, obținem randamentul pentru întreaga săptămână. Dacă înmulțim, să zicem, cu 240 de zile lucrătoare, vom obține randamentul într-un an de muncă. Aproximativ 240.000 de decizii, și aproape fiecare dintre acestea a fost determinată de talentele proprii, respectiv de cele mai puternice conexiuni sinaptice.

Aceasta este explicația faptului că este practic imposibil să obținem un randament aproape perfect doar prin învățarea, deprinderea unei abilități. Așa cum am afirmat anterior, când deprindem o abilitate, ceea ce învățăm sunt etapele unei activități. Procesul de învățare ar putea crea câteva conexiuni noi, dar *nu* vom putea învăța cum să ne re-creăm întreaga rețea mintală. Noua abilitate pe care am dobândit-o ar putea interveni în câteva din deciziile pe care le luăm și ar putea să redirectioneze traseul unora dintre conexiunile noastre mai slabe, dar numai în foarte puține cazuri. Deciziile zilnice sunt prea numeroase și prea rapide pentru ca noua abilitate să reușească să blocheze complet liniile noastre T1 și să creeze o schimbare semnificativă și permanentă a comportamentului nostru. Abilitățile hotărăsc dacă *poți* face ceva, în timp ce talentele dezvăluie ceva mult mai important: *cât de bine faci un anumit lucru și cât de frecvent se întâmplă aceasta*.

De pildă, dacă vă lipsește talentul empatiei, dar ați participat la un curs de perfecționare a abilităților empatice, sunteți conștient că trebuie să fiți mereu atent la anumite indicii care semnalizează stările emotive sau că trebuie să repetați interlocutorului ceea ce ați înțeles din spusele sale, astfel încât acesta să poată simți că a fost „auzit”. Și totuși, în toiul conversației, se poate întâmpla ca mintea să persiste în a vă direcționa spre liniile T1 care, din nefericire, nu sunt cele privesc empatia. Așa că vă opriți atunci când ar trebui să „reacționați”. Vă îndreptați privirea în altă parte atunci când ar trebui să vă priviți interlocutorul în ochi. Vă dați seama că faceți o mulțime de mișcări fără nici un rost când stați pe scaun, deși știți că limbajul

trupului ar trebui să fie „accesibil și tolerant”. Din când în când, s-ar putea ca vocea rațiunii să vă reamintească să faceți o pauză sau să puneți întrebări mai puțin directe, însă chiar și în aceste momente, pauzele pe care le faceți sunt un pic prea lungi, iar întrebările puțin prea directe. În ansamblu, în ciuda intențiilor bune, randamentul vostru rămâne marcat de stângăcie și inconstanță, o versiune karaoke a adevăratei empatii.

Desigur, uneori chiar și o versiune karaoke a empatiei este preferabilă unei absențe totale a empatiei. Dacă sentimentele celor din jur înseamnă atât de puțin pentru voi, încât îi faceți pe aceștia să vă evite compania, nu ar strica deloc să vă reamintiți să mai faceți o pauză, din când în când, și să-l întrebați pe cel de alături ce mai face. Ideea aici nu este că ar trebui să abandonăm vreodată această suplinire a unor lipsuri. Esențial este să ne dăm seama ce înseamnă, de fapt, această suplinire: doar o reparație de moment, în nici un caz dezvoltare. Și, așa cum am afirmat mai înainte, reparațiile pot preîntâmpina eșecurile, dar ele nu vă vor da niciodată posibilitatea să atingeți perfecțiunea.

Unii oameni nu acceptă ideea că după vârsta de șaisprezece ani rețeaua mintală este relativ fixă. Invocând dezvoltările sinaptice la cobaii adulți suprastimulați și la persoanele care au suferit amputări, ei sugerează că, dacă există suficient de multe repetiții, exersarea poate avea drept consecință o reconfigurare a creierului. Într-o anumită măsură, la suprafață, ei au dreptate. Cobaii adulți puși într-o lume extraordinar de complexă și stimulativă, cu labirinturi, comenzi de îndeplinit și jocuri, într-adevăr dezvoltă mai multe sinapse decât semenii lor plictisiți care trăiesc în cuști goale. La fel, experimentele făcute par să demonstreze că un om adult căruia i s-a amputat un membru dezvoltă într-adevăr, într-o anumită măsură, o reconfigurare a sinapselor creierului, ca urmare a faptului că acesta face eforturi să își recapete echilibrul. Acești savanți extrapolează implicațiile acestor descoperiri un pic prea mult, totuși, atunci când afirmă că practica și repetiția pot întotdeauna avea drept urmare o reconfigurare a rețelei creierului uman, cu condiția ca exercițiile repetitive să fie desfășurate în mod susținut.

Deși exercițiul susținut poate crea un număr redus de noi conexiuni, el nu ajută la crearea nici unei linii T1 superrapide. Fără un talent prealabil, exercițiul nu poate da naștere unui punct forte. Totodată, a exersa cu scopul de a șlefui noi conexiuni sinaptice nu reprezintă un mod eficient de a învăța. Așa cum descrie John Bruer în cartea sa, *The Myth of the First Three Years*, natura a inventat trei modalități în care un adult poate învăța: continuă să-ți întărești conexiunile sinaptice deja existente (așa cum se întâmplă, de pildă, atunci când talentul existent este dublat de abilități și cunoștințe conexe), continuă să-ți pierzi conexiunile nerelevante pentru tine (cum se întâmplă atunci când îți concentrezi atenția asupra talentelor tale și astfel permiți altor conexiuni să se deterioreze), sau creează-ți câteva conexiuni sinaptice în plus. Cea mai puțin eficientă cale dintre cele trei este ultima, întrucât organismul trebuie să consume cantități relativ mari de energie pentru a crea infrastructura biologică

(vasele capilare, proteinele alfa-integrinice ș.a.m.d.) care să permită crearea acestor conexiuni noi.

În sfârșit, pericolul practicii repetitive în absența talentului preexistent este că te poate epuiza înainte să poți observa vreo îmbunătățire. Orice îmbunătățire a unei activități presupune persistență. Pentru a rezista tentațiilor care vă îndeamnă să încetiniți ritmul, aveți nevoie de combustibil. Aveți nevoie de o modalitate de a căpăta energie tocmai din acest proces al perfecționării, pentru a-l putea continua. Din păcate, când încercați în mod repetat să reparați o conexiune ruptă, rezultatul e contrar așteptărilor, întrucât aceste tentative epuizează resursele de energie. Indiferent cât de bine concepută ar fi practica repetitivă, mișcările voastre vor fi necoordonate și stângace. Exersați iar și iar, și totuși rezultatul vi se pare nemulțumitor. Și, deoarece nu există vreo modalitate de a reîntări psihicul, este dificil să vă recăpătați forțele și să o luați din nou de la capăt. Repararea unei conexiuni rupte poate curând deveni o experiență alienantă, deprimantă.

Cele mai multe organizații ignoră efectul profund negativ al cursurilor de perfecționare al căror efect este acoperirea lacunelor. În mod ironic, perfecționările de ultimă oră ale tehnicilor practicii repetitive nu au făcut decât să înrăutățească situația. În prezent, cele mai avansate tehnici de perfecționare pornesc de la premisa că „învățarea nu reprezintă un eveniment, ci un proces” și, astfel, accentul se pune pe sprijinul continuu acordat participanților *după* terminarea cursului de perfecționare. Această abordare este eficientă numai cu condiția ca participanții să posede talentul necesar. În caz contrar, totuși, acest tip de cursuri de perfecționare vor avea drept urmare, inevitabil, o reacție inversă așteptărilor. În loc să aibă drept consecință crearea unei îmbunătățiri durabile, îi va slei de puteri.

Să luăm, de exemplu, cazul unui angajat pentru care gândirea strategică reprezintă o problemă. Acesta este încurajat de compania la care lucrează să participe la un program avansat pentru perfecționarea aptitudinii de a gândi strategic, pus la punct chiar de această companie. Apoi, după absolvirea acestui curs, cineva este însărcinat să-i urmărească activitatea timp de două luni. Acest „antrenor” îi urmărește prestația la ședințe, îi evaluează gândirea strategică, îi scoate în evidență progresul minim înregistrat, și, în cele din urmă, oferă sugestii privind modul în care angajatul respectiv s-ar putea perfecționa în acele zone în care prestația sa nu este încă mulțumitoare. Toate aceste etape au menirea de a-l ajuta, dar ne-am putea oare imagina ceva mai enervant pentru acest angajat? Zi de zi, instructorul său îi amintește de lucrurile care i-au scăpat, de indiciile pe care nu le-a observat, de aspectele clare ca lumina zilei pe care nu le-a sesizat. Și zi de zi, angajatul devine tot mai derutat, mai frustrat și mai nesigur pe el.

Să comparăm acum supliciul acestui om cu sentimentul pe care îl ai atunci când ai șansa de a-ți pune în valoare, iar și iar, talentele. Talentele au această calitate, proprie lor, care ar putea fi rezumată, prozaic, prin „ăsta-s eu” sau prin „pur și simplu, îmi place”. Într-un mod numai de ea cunoscut, natura ne-a șlefuit în așa fel

încât semnalele celor mai puternice conexiuni sunt bidirecționale. Talentul ne face să reacționăm într-un anumit mod și, instantaneu, o senzație de bine pare să străbată linia T1. Dacă aceste semnale sunt transmise lin, înainte și înapoi, avem senzația că linia reverberează ca o melodie încântătoare. Aceasta este senzația pe care o conferă utilizarea unui talent.

Dotând talentele cu un mecanism încorporat, propriu, de feedback, natura și-a luat măsuri de siguranță că vom încerca să le folosim în repetate rânduri. Într-un anumit sens, talentele sunt o tentativă a naturii de a realiza un perpetuum mobile. Natura ne determină să reacționăm la stimulii lumii exterioare în anumite moduri repetitive și, întrucât reacțiile respective ne creează o stare de bine, ea ne stimulează să reacționăm în același mod, iar și iar, ad infinitum. Așadar, cu toate că n-ar trebui să renunțăm așa ușor la uimirea provocată de cele 2.216 meciuri consecutive de baseball ale lui Cal Ripken, cei 21 de ani de dereticat ai Bettinei și cei 40 de ani de muncă ai lui Charles Schulz în fața planșei de desen, cel puțin ne putem explica, măcar parțial, energia lor prodigioasă.

* * *

Talentele dumneavoastră, cele mai puternice conexiuni sinaptice pe care le aveți la dispoziție, sunt cea mai importantă materie primă pentru formarea punctelor forte. Găsiți-vă cele mai puternice talente, cizelați-le acumulând cunoștințe și aptitudini și veți alege astfel cea mai bună cale spre o viață puternică.

Și acum, inevitabila întrebare: dacă talentele sunt vitale pentru formarea punctelor forte, care este modalitatea de a le identifica? Ironia este că deoarece ele influențează fiecare dintre deciziile pe care le luați, vă cunoașteți deja foarte bine talentele. Și totuși, ele exercită o influență atât de mare și sunt o parte atât de intim legată de viața voastră, încât modelul fiecăruia dintre aceste talente este greu de deslușit. Ascunzându-se în văzul tuturor, ele sfidează descrierea. Cu toate acestea, ele lasă urme. Așa cum vom vedea în continuare, pentru a reuși să decodăm talentele, va trebui să schimbăm modul în care ne autoanalizăm în tentativa de a identifica aceste urme.

II

Descoperiți sursa
Punctelor Forte
proprii

CAPITOLUL 3

Identificarea Punctelor Forte

- URMELE TALENTULUI
- TESTUL CLIFTON AL IDENTIFICĂRII
PUNCTELOR FORTE

Urmele talentului

„Cum îți poți identifica talentele?”

În primul rând, dacă doriți să vă descoperiți talentele, monitorizați-vă *reacțiile spontane, acele reacții care vi se par cele mai firești* în situațiile pe care le întâmpinați în viața de zi cu zi. Aceste reacții spontane vă relevă cel mai bine talentele. Ele dezvăluie locul conexiunilor mintale puternice.

Kathie P., director executiv al unei companii de software de calculatoare, ne-a dat un exemplu spectaculos. Într-o bună zi, ea călătorea spre Republica Dominicană, pentru a participa la ședința anuală a departamentului de vânzări al acestei companii. Înghesuită pe scăunelul ei, a aruncat o privire să vadă care erau persoanele cu care călătorea. Pe ultimul rând se afla Brad, un șef de departament, o persoană agresivă, extrovertită și irascibilă. În fața lui stătea Amy, un geniu al detaliilor designului de software, de departe cea mai bună din întreaga firmă. Vizavi de ea ședea Martin, un englez extrem de sociabil, fermecător, care reușise de unul singur, prin relațiile sale, să reabiliteze vânzările firmei în Europa. Mai era și Gerry, directorul departamentului de marketing, o persoană insipidă care, ca de obicei, se strecurase pe scaunul de lângă Brad.

„Problemele au apărut imediat după decolare, își amintește Kathie. Tocmai depășiserăm perdeaua de nori când s-a declanșat alarma. Eu nici măcar nu știam că avioanele au semnale de alarmă, și deodată am auzit un zgomot ca un nechezat de măgar care răsună îngrozitor. Luminile principale s-au stins, iar iluminarea de avarie s-a declanșat instantaneu, cu pâlpâiri roșii. Am simțit că avionul s-a prăbușit cam trei-patru sute de metri într-o secundă sau două; ușa cabinei era deschisă și am văzut că cei doi piloți s-au întors unul către celălalt – aveau fața roșie, plină de transpirație. Am simțit imediat că nici unul dintre ei nu știa ce se petrece.

În avion a fost o clipă de liniște – din cauza șocului, probabil – și apoi, brusc, toată lumea a început să vorbească în același timp. Amy și-a întins gâtul spre mine și m-a întrebat: «Kathie, poți vedea butoanele? Poți vedea butoanele?» Martin și-a scos o sticlă de Smimoff din geantă și a țipat, în glumă: «Măcar dușca asta s-o mai apuc!» Gerry a început să se clatine și să se vaite: «O să murim cu toții! O să murim cu toții!» Brad s-a ridicat imediat și, într-o clipă, a ajuns la cabina piloților. Încă nu-mi dau seama cum a reușit să se strecoare printre toți și să ajungă așa repede din celălalt capăt al avionului până la cabină, oricum, când a ajuns la ușă a început să urle la piloți cât putea de tare: «Ce dracu' faceți aici?»

„Eu? Ce făceam eu în acele clipe?” spune Kathie. „Priveam. Ca întotdeauna, bănuiesc. Nostim a fost că, așa cum am aflat mai târziu, nu se întâmplase nimic cu

avionul din greșeală s-a declanșat alarma, piloții au intrat în panică și au lăsat avionul să intre în picaj."

Fiecare dintre aceste reacții în condiții de tensiune maximă dezvăluie talentele dominante și, într-o anumită măsură, explică comportamentul fiecărei persoane în acea situație. Spiritul ascuțit de observație al lui Kathie în ceea ce privește firea umană a contribuit, fără îndoială, la succesul ei ca director de firmă. Nevoia instinctivă de precizie a lui Amy a fost ceea ce a ajutat-o să devină un geniu în designul de software. Capacitatea lui Martin de a vedea partea hazlie a fiecărei situații l-a făcut să devină simpatic clienților săi tot mai numeroși din Europa. Instinctul lui Brad de a căuta să fie mereu stăpân pe situație este motivul pentru care el a ajuns șef. Chiar și văicărelile lui Gerry au fost o confirmare a lipsei de verticalitate (aceasta nu este un talent în adevăratul sens al cuvântului, pentru că este greu de precizat unde și cum ar putea fi pusă în valoare).

Deși acest exemplu al comportamentului în condiții de stres ilustrează o situație limită, viața de zi cu zi ne oferă mii și mii de situații mai puțin palpitante, care însă relevă și ele reacții specifice.

Gândiți-vă la o petrecere recentă unde majoritatea invitaților vă erau necunoscuți. Cu cine v-ați petrecut cea mai mare parte a timpului, cu cei pe care îi cunoșteți sau cu cei pe care nu-i cunoșteți? Dacă ați stat mai mult timp în compania necunoscuților, este posibil să aveți o fire extrovertită, iar comportamentul vostru poate fi regăsit în tema „Cuceritor”, pe care o vom explica puțin mai târziu ca fiind o nevoie înnăscută de a-ți face prieteni și de a le câștiga simpatia. Dacă, dimpotrivă, ați căutat cu insistență compania celor mai apropiați prieteni ai voștri și ați rămas în preajma lor toată seara, deranjându-vă apariția persoanelor necunoscute în grupul respectiv, acesta este un semn că una dintre cele mai importante aptitudini ale dvs. este cea Relațională – dorința de a aprofunda relațiile existente.

Amintiți-vă cum ați reacționat ultima dată când unul din angajații dumneavoastră v-a anunțat că nu poate veni la serviciu pentru că i s-a îmbolnăvit copilul. Care a fost primul gând care v-a venit în minte? Dacă v-ați îndreptat numaidecât atenția asupra copilului bolnav și ați întrebat ce s-a întâmplat și cine o să aibă grijă de el, aceasta ar putea însemna că Empatia reprezintă una din calitățile voastre de bază. Dacă însă ați căutat imediat un răspuns la întrebarea cine îl va înlocui pe angajatul absent în acea zi, atunci aptitudinea de Organizator – abilitatea de a „jongla” cu mai multe variabile în același timp – constituie probabil talentul dominant.

Sau cum a fost ultima oară când a trebuit să luați o hotărâre fără să aveți la dispoziție toate informațiile necesare? Dacă starea de incertitudine nu v-a deranjat deloc, ba dimpotrivă, și ați fost sigur că orice acțiune, chiar una îndreptată într-o direcție greșită, va limpezi apele, sunteți probabil înzestrat cu abilitatea de Activator, definită ca înclinația de a acționa în situații ambigue. Dacă v-ați oprit numaidecât și nu ați vrut să acționați până când nu veți avea mai multe informații, este foarte

probabil că explicația o constituie o atitudine vădit Analitică. Fiecare dintre aceste reacții spontane implică modele distincte de comportament și, prin urmare, oferă indicii referitoare la talentele pe care le aveți.

Cu toate că reacțiile spontane arată fără putință de tăgadă talentele voastre, mai trebuie reținute trei indicii suplimentare: dorințele puternice, învățarea rapidă și satisfacțiile.

Dorințele puternice dezvăluie prezența unui talent, mai ales atunci când ele apar foarte timpuriu în viață. La vârsta de 10 ani, actorii Matt Damon și Ben Affleck, dintotdeauna prieteni foarte buni, obișnuiau să se întâlnească într-un loc izolat în cantina școlii, unde discutau despre ultimele lor „proiecte” actoricești. La 13 ani, Picasso era deja înscris la o școală de arte plastice pentru adulți. La 5 ani, arhitectul Frank Gehry făcea modele complicate de „machete” pe podeaua sufrageriei, folosind așchii strânse din magazinele tatălui său. Iar Mozart scrisese deja prima sa simfonie până să atingă vârsta de 12 ani.

Acestea sunt exemplele celebrităților, dar același lucru este valabil pentru oricare dintre noi. Poate datorită bagajului genetic, sau poate datorită unor întâmplări din anii copilăriei, ne dăm seama încă de la cea mai fragedă vârstă că unele activități ne plac foarte mult, în timp ce altele ne displac. Pe când fratele dvs. alerga cu prietenii prin curte, dvs. vă făceați de lucru cu capătul stropitoare, încercând s-o demontați ca să vedeți cum funcționează. Mintea dvs. analitică își făcea deja simțită prezența.

Când ați împlinit șapte ani și mama a vrut să vă facă o surpriză de ziua de naștere ducându-vă la o cofetărie în loc să faceți o petrecere acasă, așa cum era stabilit, ați izbucnit în lacrimi. Chiar și la această vârstă fragedă, mintea dvs. disciplinată nu accepta surprizele în rutina zilnică.

Aceste emoții puternice ale copilului sunt provocate de diversele conexiuni sinaptice ale creierului. Conexiunile mai slabe sunt foarte puțin stimulatoare, iar atunci când mamele bine intenționate (sau alte împrejurări la fel de înfricoșătoare) te obligă să faci ceva anume, ți se pare straniu și îți vine să plângi. Spre deosebire de acestea, cele mai puternice conexiuni sunt irezistibile. Ele exercită o influență magnetică și o atracție permanentă. Simți că te stimulează și, prin urmare, tânjești să le poți folosi.

Fără discuție, presiunile de ordin social sau financiar pot zădărnici aceste dorințe puternice, împiedicându-vă să vi le îndepliniți. Scriitoarea Penelope Fitzgerald, laureată a premiului Booker Prize, împovărată de nevoia de a asigura traiul familiei sale fără nici un ajutor din partea soțului ei alcoolic, nu a reușit să-și satisfacă dorința imperioasă de a scrie până după împlinirea vârstei de 50 de ani. O dată eliberată, după ce a divorțat, imboldul de a scrie a fost la fel de puternic precum cel al unui adolescent. În ultimii douăzeci de ani de viață, ea a publicat douăsprezece romane și, înainte de decesul ei recent, la vârsta de 80 de ani, era aproape unanim recunoscută drept o culme a artei scriitoricești, „cea mai bună romancieră din Marea Britanie”, conform spuselor unui critic literar.

Anna Mary Robertson Moses deține probabil recordul mondial de „reprimare” a unui talent puternic. Născută în familia unor fermieri din vecinătatea New York-ului, ea a început să deseneze de la o vârstă foarte fragedă și, de la bun început, i-a plăcut atât de mult să redea fiecare nuanță a peisajelor înconjurătoare, încât a folosit un amestec de suc de coacăze și struguri pentru a da culoare desenelor ei. Dar, foarte devreme, a fost nevoită să abandoneze pictura în favoarea muncilor din gospodărie și nu a mai pictat deloc timp de șaizeci de ani. În cele din urmă, la vârsta de 78 de ani, s-a pensionat și, după o muncă de o viață la fermă, și-a permis luxul de a-și descătușa talentul, și întocmai ca Penelope Fitzgerald, energia formidabilă eliberată de talentul regăsit a făcut minuni. Până la moartea ei, 23 de ani mai târziu, a pictat mii de tablouri cu peisaje care îi evocau copilăria, tablouri pe care le-a prezentat în 15 expoziții personale, devenind cunoscută în întreaga lume sub numele de Grandma Moses.

Este posibil ca dorințele puternice pe care le simțiți să nu fie la fel de inexorabile ca în cazul lui Grandma Moses, și totuși vă veți simți mereu atras de ele. Așa și trebuie să fie. Aceste dorințe reflectă, în fond, o realitate fizică, aceea că unele conexiuni mintale sunt, pur și simplu, mai puternice decât altele. Astfel, oricât de nepotrivite se dovedesc a fi influențele exterioare, aceste conexiuni mai puternice vor continua să vă atragă, să vă strige numele pentru a-și face auzită vocea. Dacă doriți să vă descoperiți talentele, va trebui să ascultați această voce.

Desigur, se poate întâmpla ca, din când în când, o aspirație foarte vie să vă inducă în eroare, de pildă aspirația de a lucra în domeniul relațiilor publice, datorată tentațiilor pe care le reprezintă diversele recepții și cocktailuri, sau dorința de a deveni director de firmă, eventual datorită unei nevoi de a vă afla la conducere. (Evident, cel mai bun mod de a vă da seama dacă este vorba de o aspirație falsă este de a discuta cu o persoană care se află deja într-un astfel de post, pentru a afla dintr-o sursă sigură care este, de fapt, realitatea și ce înseamnă să muncești zilnic în astfel de posturi și dacă nu cumva ceea ce veți afla vă va tempera elanul.) Făcând abstracție de aceste dorințe interpretate greșit, merită să vă străduiți să vă îndepliniți aspirațiile în efortul de a vă cizela talentele.

Învățarea rapidă este un alt indiciu al talentului. Uneori, talentul nu este semnalat de existența vreunei dorințe puternice de a realiza ceva. Deși sunteți înzestrat cu un anumit talent, din diverse motive nu-i auziți chemarea. În schimb, uneori se întâmplă ca destul de târziu în viață acest talent să iasă la iveală, și ritmul extraordinar de rapid cu care vă inițiați într-o activitate este un semn grăitor al prezenței și forței acestui talent.

Spre deosebire de Picasso, Henri Matisse, contemporanul său precoce, nu a simțit nici cea mică atracție față de pictură. Mai mult decât atât, până la vârsta de 21 de ani acesta nici nu a pus vreodată mâna pe vreo pensulă. Era angajat ca funcționar într-un birou de avocați și era aproape întotdeauna bolnav și deprimat. Într-o după-amiază, în timp ce ședea în pat, din nou, din cauza unei gripe rebele, mama

lui, care tot căutase de mai mult timp un obiect – oricare – ce l-ar fi liniștit puțin, i-a pus în brațe o cutie cu niște tuburi de vopsea. Aproape instantaneu, acest moment l-a transfigurat complet, schimbându-i atât cariera, cât și destinul. A simțit cum îl cuprinde un val uriaș de energie, ca și când tocmai ar fi fost eliberat dintr-o închisoare întunecată și ar fi văzut pentru prima dată lumina soarelui. A început să studieze cu febrilitate un abecedar al picturii, după primul manual pe care l-a putut găsi la îndemână și, din acel moment, nu a încetat vreodată să picteze, dând sens și valoare vieții sale. Autodidact, fără nici o altă pregătire decât propriul studiu, a fost acceptat, patru ani mai târziu, de către cea mai prestigioasă academie de arte plastice din Paris, în clasa maestrului Gustave Moreau.

Frederick Law Olmsted a fost și el nevoit să treacă printr-o situație asemănătoare pentru a-și descoperi talentul dar, la fel ca în cazul lui Matisse, o dată descoperit, talentul său i-a permis să atingă un nivel absolut excepțional în profesia sa într-un ritm uluitor. Olmsted, o persoană extrem de activă, care nu se prea putea lăuda cu vreo realizare deosebită până la vârsta de 30 de ani, și-a descoperit vocația (ceea ce astăzi este cunoscut sub numele de arhitectură peisagistică) când a vizitat Anglia în anul 1850. Acolo a fost puternic impresionat, după spusele lui, de „garduri, gardurile englezești, gardurile de gherghină înflorită, și de soarele care trimitea raze blânde prin aerul umed”. Câțiva ani mai târziu, după ce s-a întors la New York, unde s-a perfecționat și și-a transpus pe planșetă imaginile care îl impresionaseră atât de mult, a câștigat premiul întâi în cadrul celui mai mare concurs de design peisagistic organizat vreodată în lume, în parcul central din New York. Aceasta a fost prima sa lucrare plătită.

Poate ați trecut și voi prin astfel de momente. Ați început să vă inițiați într-o activitate nouă – un nou loc de muncă, o ambiție abia descoperită sau un mediu nou – și imediat mintea parcă vi s-a luminat, ca și când ar fi fost activată de comanda a zeci și zeci de comutatoare. Etapele deprinderii „tainelor” acestei activități sunt depășite prin intermediul noilor conexiuni deschise cu o viteză atât de mare, încât foarte curând aceste etape dispar. Mișcările pierd stângăcia caracteristică pentru un novice și capătă, în schimb, grația unui virtuoz. Vă întreceți colegii de clasă. Citiți mai mult decât alții, înaintea altora și vreți să aflați lucruri noi, înaintea termenelor prevăzute de programă. S-ar putea chiar să pierdeți simpatia profesorului sau instructorului vostru, datorită insistenței cu care îi puneți întrebări dificile, însă acest lucru nu vă deranjează prea mult, deoarece ați căpătat această aptitudine într-un mod atât de firesc, încât abia așteptați să o puteți transpune în practică.

Evident, nu toată lumea a trecut prin astfel de momente, când simte nevoia de a exclama „evrica” într-o clipă în care știe că i s-au schimbat întreaga viață și carieră dar, indiferent de domeniul în care se manifestă un astfel de talent, în domeniul vânzărilor, al redactării de reportaje pentru un ziar, al arhitecturii peisagistice, al instructajului pentru perfecționare a resurselor umane, al elaborării planurilor de afaceri, al curățării camerelor de hotel sau al invitării oaspeților pentru emisiunile

televizate matinale, dacă ați reușit să învățați rapid, nu trebuie să treceți cu vederea acest lucru. Veți putea afla motivul – talentul sau talentele – care stă în spatele acestei reușite.

Satisfacțiile pe care le simțim atunci când desfășurăm o activitate reprezintă ultimul indiciu al talentului. Așa cum am descris în capitolul precedent, cele mai puternice conexiuni neuronale sunt configurate în așa fel încât dau o stare de bine atunci când sunt folosite. Așadar, bineînțeles că dacă desfășurarea unei activități vă dă o senzație de bine, este foarte probabil să fiți înzestrat cu talent în domeniul respectiv.

Pare puțin prea simplu pentru a fi adevărat, ca și sfatul „Dacă-ți place, fă-o!”. În mod cert, lucrurile *nu* sunt chiar atât de simple. Din mai multe motive – cele mai multe de ordin psihologic – natura a complotat să încurajeze și dezvoltarea unor impulsuri antisociale în firea umană. De exemplu, nu vi s-a întâmplat niciodată să vă simțiți bine când cineva dă greș? Nu ați simțit niciodată pomirea de a vorbi pe cineva de rău în public, sau chiar de a „pasa” responsabilitatea altuia și de a da vina pe altcineva pentru greșelile voastre? Pentru cei mai mulți dintre noi, răspunsul la aceste întrebări este afirmativ, chiar dacă ni se pare jenant să recunoaștem acest lucru. Fiecare dintre aceste „momente” ale comportamentului nostru ne dă să înțelegem că uneori ne simțim bine când semenii noștri se simt rău. Acest tipuri de comportament nu sunt productive și trebuie evitate. Așa cum am afirmat mai devreme, persoanele care sunt tentate să-și folosească talentele bucurându-se de eșecurile celorlalți ar trebui poate să-și reexamineze scara de valori.

Veți avea mult mai mult de câștigat dacă mobilul căutărilor dumneavoastră va fi identificarea activităților *pozitive* care par să vă dea satisfacție și forță psihică. Lucrul cel mai uimitor pe care l-am întâlnit în cursul studiului nostru atunci când am intervievat persoanele cu o carieră excepțională a fost numărul enorm de activități sau rezultate în care oamenii găsesc o sursă de satisfacție. La început, când le-am pus întrebarea ce le place cel mai mult în munca pe care o fac, răspunsul a fost mereu același: rezolvarea unei probleme, depășirea unei dificultăți reprezentau cea mai mare sursă de satisfacție. Și totuși, atunci când întrebările noastre au mers mai departe și am vrut să aflăm ce anume înțelegeau ei prin termenii „problemă”, „dificultate”, răspunsurile primite au relevat această varietate extraordinară pomenită mai devreme.

Dintre cei intervievați, unii au afirmat că simt că sunt mulțumiți atunci când constată măcar o minimă îmbunătățire a activității celui de lângă el, îmbunătățire pe care probabil cei mai mulți dintre noi nici nu am putea să o sesizăm. Unii au explicat că le place enorm să organizeze și să aducă ordine în haosul de la locul de muncă. Pentru alții, cea mai mare plăcere era să poată juca rolul de gazdă la un eveniment important. Pe alții îi încânta ideea de ordine și curățenie, și dispăreau cu un zâmbet larg dintr-o încăpere imediat ce aceasta începea să se aglomereze. Unii adorau ideile, pe când alții nu aveau nici cea mai mică încredere în idei și, în schimb, vibrau

când spiritul analitic îi îndemna să pomească în căutarea „adevărului”. Unii simțeau nevoia să-și găsească un egal, cineva care să corespundă propriilor standarde. Alții, indiferent dacă au avut vreodată șansa să-și găsească egalul, se simțeau debusolați dacă nu dovedeau, de asemenea, că sunt mai buni decât colegii lor de muncă. Pentru unii, singura sursă de satisfacție o reprezenta dobândirea de cunoștințe noi. Alții considerau că unica activitate care are sens este să îți ajuți semenii. Unii au afirmat chiar că le place să fie refuzați – probabil datorită faptului că aceasta le dădea posibilitatea să-și dovedească forța de convingere.

Lista s-ar putea prelungi, în mod evident, până la momentul în care ar căpăta dimensiunile unui catalog care ar cuprinde toți locuitorii de pe pământ. Fiecare dintre noi este o creație singulară, unică, și de aceea, pentru fiecare dintre noi satisfacțiile sunt ușor diferite față de restul lumii. Ceea ce vrem să sugerăm aici este să fiți foarte atent la situațiile care vi se par că vă provoacă satisfacție. Dacă reușiți să le identificați, sunteți pe calea cea bună și curând veți putea să vă puneți talentul în valoare.

Cum puteți să vă dați seama care sunt activitățile care vă aduc satisfacție? Ei bine, acesta este un drum pe care trebuie să pășim cu grijă. A spune cuiva cum să-și dea seama dacă într-adevăr îi place ceva poate fi la fel de lipsit de sens ca și când ai încerca să explici cuiva cum să-și dea seama dacă s-a îndrăgostit sau nu. Într-o oarecare măsură, singurul sfat înțelept ar fi să spui „O simți sau nu o simți.”

Cu toate acestea, ne vom asuma acest risc și vă vom oferi un pont: atunci când desfășurați o anumită activitate, încercați să izolați timpul gramatical în care gândiți. Dacă nu vă gândiți decât la prezent – „Când o să reușesc să termin toate astea?” – mai mult ca sigur că nu aveți o chemare pentru activitatea respectivă. Dacă însă vi se întâmplă să gândiți la viitor, dacă la un moment dat vă dați seama că, de fapt, chiar așteptați cu nerăbdare să desfășurați acea activitate, anticipând-o – „Când o să mai pot să fac asta din nou?” – este un semn destul de sigur că munca pe care o faceți vă place și că ea vă solicită folosirea talentului nativ.

* * *

Reacțiile spontane, dorințele puternice, învățarea rapidă și satisfacțiile pe care ni le oferă munca noastră sunt toate indicii ale talentului. În goana vieții tale agitate, încearcă să faci un pas înapoi, ferindu-te de vântul care-ți vâiește în urechi, și ascultă șoapta acestor cuvinte. Ele te vor ajuta să-ți fixezi atenția asupra talentelor cu care te-a înzestrat natura.

TESTUL CLIFTON (STRENGTHSFINDER) AL IDENTIFICĂRII PUNCTELOR FORTE

„Cum este alcătuit acest test și cum îl completez?”

Cum este alcătuit acest test?

Probabil cea mai bună cale de a vă defini exact talentele este să vă monitorizați comportamentul și sentimentele pe o perioadă mai lungă, acordând o atenție deosebită indiciilor menționate puțin mai devreme. Este dificil pentru orice test să concureze cu o astfel de analiză consecventă și concertată. Și totuși, așa cum ni se întâmplă aproape tuturor, timpul pe care îl avem la dispoziție este limitat, la fel ca și obiectivitatea pe care această autoanaliză ar avea-o. Suntem prea ocupați și prea aproape de miezul evenimentelor.

Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte a fost conceput cu scopul de a facilita această autoanaliză, ascuțindu-vă percepția asupra propriei persoane. El conține afirmații alternative, o ilustrare și o ordonare a alegerilor proprii și o enumerare a celor mai dominante tipuri de comportament care vă sunt caracteristice, identificând astfel zona în care aveți cel mai mare potențial pentru formarea unui punct forte.

Așa cum am arătat mai devreme, reacțiile spontane pe care le avem în viața de zi cu zi în fața situațiilor cu care ne confruntăm reprezintă un indiciu extrem de util în privința talentelor. Pentru ca un test să poată identifica talentele cu precizie, el trebuie să oglindească acest proces. El va trebui să vă ofere un stimul, să vă descrie o selecție de reacții posibile și apoi să monitorizeze reacțiile voastre.

Ei bine, nu e chiar atât de simplu. A concepe un test pentru evaluarea talentului este mult mai complicat decât pare la prima vedere.

Prima dificultate este că atunci când ai o anumită reacție în viața de zi cu zi, nu ai la dispoziție un set de opțiuni și o scară valorică de la 1 la 5 pentru interpretarea acestora. De fapt, pentru fiecare reacție există un număr infinit de alegeri posibile. Creierul filtrează rapid aceste opțiuni și, ghidat de cele mai puternice conexiuni sinaptice, selectează una dintre ele. Când am alcătuit Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte, a fost imposibil să punem la dispoziția cititorului un număr infinit de opțiuni. De fapt, intenția noastră a fost să includem doar două opțiuni. Pentru ca cele două opțiuni să fie semnificative, a trebuit să ne asigurăm că cel puțin una dintre ele reflectă prezența unui talent. Am realizat acest lucru intervievând aproape două milioane de oameni, prin intermediul unor întrebări și am ascultat răspunsurile pentru a descoperi dacă unele dintre aceste întrebări primesc răspunsuri similare din partea unor oameni cu talente similare.

De pildă, le-am pus managerilor următoarea întrebare: „Care este cel mai bun mod de a motiva oamenii?” Nu eram prea siguri la ce ne puteam aștepta dar, spre surprinderea noastră, nu peste mult timp a început să se contureze un model de răspuns. Managerii înzestrați cu talentul de a sesiza diferențele dintre oameni au răspuns în același fel. „Depinde de om.” Apoi le-am pus o altă întrebare: „Cât de strict trebuie supravegheați oamenii?” Acești manageri au dat același răspuns: „Depinde de om.” Acesta nu este răspunsul „corect”, dar el pare să illustreze existența unui model tipic de gândire.

Folosind astfel de descoperiri, am conceput afirmații pentru care „Depinde de om.” era una dintre opțiuni. Acele persoane care au ales în mod consecvent această opțiune erau probabil înzestrate cu talentul Individualizării.

Cea de-a doua dificultate a fost faptul că nu am putut să facem în așa fel încât răspunsurile să fie prea evidente. Dacă am fi alcătuit perechi de afirmații între care una ar fi fost evident corectă și cealaltă greșită, răspunsurile primite nu ar fi fost relevante și nu ar mai fi constituit un indiciu precis al prezenței sau absenței unui anumit talent. Pentru a soluționa această problemă, am hotărât ca majoritatea afirmațiilor-perechi să nu conțină opoziții. De exemplu, atunci când am întrebat milioane de oameni „Cum îți dai seama dacă știi să ascuți când vorbești cu cineva?”, am identificat două tipuri distincte de răspuns. Persoanele dotate cu talent analitic au răspuns: „Îmi dau seama că știu să ascult când vorbesc cu cineva dacă reușesc să înțeleg și să repet ceea ce mi se spune.” Spre deosebire de aceștia, cei înzestrați cu talentul empatiei au răspuns cu totul diferit: „Îmi dau seama că știu să ascult când vorbesc cu cineva dacă persoana cu care discut continuă să vorbească.”

Și aici, nici unul dintre aceste răspunsuri nu este „corect” – deși, la prima vedere, ambele par a fi chiar foarte potrivite – și nici nu se opune flagrant celuilalt. Și totuși, ca urmare a cercetărilor pe care le-am efectuat, în prezent știm că dacă includem în chestionarul nostru aceste două afirmații, alegerea pe care o face respondentul ne indică existența unui talent predominant empatic sau analitic. Desigur, este posibil ca una și aceeași persoană să aibă amândouă aceste talente și, ca atare, când trebuie să aleagă între aceste două afirmații, persoana respectivă să fie tentată de ambele răspunsuri. Cunoscând acest lucru, am ținut neapărat să includem în chestionar numeroase alte ocazii de a demonstra prezența fie a empatiei, fie a spiritului analitic.

Ultima dintre dificultățile cu care ne-am confruntat a fost cea a spontaneității. În viața de zi cu zi, deciziile pe care le luăm se succed atât de rapid, încât nu avem timp să facem o pauză, să cântărim toate opțiunile și în final să o alegem pe cea mai bună. Dimpotrivă, chiar și atunci când nu facem altceva decât să conversăm cu cineva, creierul ia decizii instantanee în legătură cu tonul folosit, inflexiunea vocii, privirea, limbajul corpului, cuvintele pe care le alegem și fluenta logică a conversației. Pentru a oglindi viteza extraordinară a luării deciziilor în viața de zi cu zi, am luat hotărârea să impunem o limită de timp. După ce fiecare pereche de afirmații este

afișată pe ecran, veți avea la dispoziție 20 de secunde pentru a răspunde. 20 de secunde înseamnă suficient timp pentru a putea citi și înțelege cele două afirmații, dar nu destul pentru ca intelectul să poată afecta sau modifica alegerile pe care le facem în virtutea primei reacții.

Ce veți primi în schimb?

Scopul Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte nu este acela de a „vă unge” cu puncte forte, ci de a afla zona în care aveți cel mai mare potențial de formare a unui punct forte. Prin urmare, scopul Testului este de a evalua cele 34 de teme ale talentului pe care le-am descoperit în timpul îndelungatului studiu pe care l-am realizat privind excelența profesională.

După ce ați completat chestionarul, veți primi imediat cele cinci teme ale talentelor probabile, predominante, temele voastre de bază. Este posibil ca aceste teme să nu fie încă puncte forte. Fiecare temă constituie un model repetitiv al gândurilor, sentimentelor sau comportamentului propriu – premisa unui punct forte în devenire. Urmează un ghid al celor 34 de teme ale talentelor. El conține descrieri detaliate ale fiecărei teme și citate „mărturii” ale unor oameni care posedă temele respective. Poate nu doriți să citiți toate temele și citatele la o singură lectură. De aceea, după ce ați completat Testul și ați aflat care vă sunt temele predominante, puteți consulta paginile respective pentru fiecare dintre temele care vă definesc.

Cum se completează Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte?

Pe reversul ultimei coperte a acestei cărți este trecut un număr personal de identificare. Notați-vă acest număr. După aceea, conectați-vă la Internet și mergeți la următoarea adresă: <http://www.strengthsfinder.com>. Urmați instrucțiunile și, când vi se cere, introduceți numărul vostru de identificare (ID number). (Pentru completarea testului veți avea nevoie de un modem 28.8 sau de unul chiar mai rapid, și de versiunea 4.0 sau una mai modernă a lui Internet Explorer, Netscape, sau AOL.) Testul vă va ajuta să ajungeți în sistem, afișând ca model o pereche de afirmații, după care vor apărea perechile de afirmații care alcătuiesc testul propriu-zis.

În timp ce completați, nu uitați că răspunsurile trebuie formulate *reactiv*, adică trebuie să dați primul răspuns care vă vine în minte. Încercați să nu vă analizați răspunsul în detaliu. Și nu vă faceți griji dacă la unele dintre afirmații alegeți „Neutru”. Scopul Testului Identificării Punctelor Forte este de a izola temele voastre fundamentale. Dacă nici una dintre cele două afirmații nu provoacă o reacție puternică, sau dacă ambele afirmații vi se par a fi la fel de potrivite, înseamnă că în mod evident această pereche de afirmații nu are ca ecou nici una dintre temele dvs. predominante. Și în primul caz, și în cel de-al doilea, „Neutru” este un răspuns adecvat.

În fine, o ultimă încurajare: în urma acestui studiu, am descoperit că unor oameni le este teamă să completeze chestionarul, ca nu cumva temele lor predominante să nu iasă „bine”. Trebuie să precizăm că această grijă este inutilă. O temă, o calitate în sine, privită izolat, nu este nici bună, nici rea, ci este un model recurent, care fie va fi cultivată și transformată într-un punct forte, fie va fi irosită. Pentru siguranță, atunci când completați Testul, reacția imediată la cele cinci teme predominante ale dumneavoastră se va afla chiar sub influența directă a acestor cinci teme. De pildă, dacă descoperiți că una din temele predominante este Activator, prima reacție va fi să cereți să vi se spună la ce vă folosesc aceste informații noi. Dacă spiritul Analitic se numără printre primele cinci calități pe care le aveți, veți începe imediat să vă întrebați în ce mod interpretarea răspunsurilor date, ne-a condus la această temă. Cele mai puternice teme care vă caracterizează vă vor filtra mereu lumea și vă vor face să reacționați în anumite moduri repetitive. Cu toate acestea, indiferent care ar fi calitățile voastre de bază, încercați să ignorați acea voce interioară critică, descurajantă, dezarmantă chiar, care v-ar putea spune: „Poate n-ai trecut testul.” L-ați trecut. Nu puteți să nu reușiți în cazul în care completați Testul (StrengthsFinder), întrucât fiecare temă predominantă constituie promisiunea unui punct forte. Singurul eșec posibil ar fi să nu reușiți niciodată să vă găsiți rolul potrivit sau partenerii potriviți în viață, care să vă ajute să vă puneți în valoare acel punct forte.

CAPITOLUL 4

Cele 34 de teme ale Testului Clifton, al identificării Punctelor Forte

ACTIVATOR • ADAPTABILITATE • ANALITIC • ARMONIE • COLECȚIONAR •
COMPETIȚIE • COMUNICARE • CONDUCERE • CONECTARE •
CONSISTENȚĂ • CONTEXT • CREZ • CUCERITOR • DELIBERATIV •
DEZVOLTATOR • DISCIPLINĂ • EMPATIE • FOCALIZARE • FUTURIST •
IDEAȚIE • IMPORTANTĂ • INCLUDERE • INDIVIDUALIZARE • INTELECT •
ORGANIZARE • PERFEȚIONIST • POZITIVISM • REALIZATOR •
RELAȚIONARE • RESPONSABILITATE • SIGURANȚĂ DE SINE •
SOLUȚIONARE • STRATEG • STUDIOS

NOTĂ: Veți constata că nu toate denumirile temelor enumerate se înscriu în aceeași categorie gramaticală. Unele se referă la persoane (de pildă Realizator, Activator). Altele se referă la categorii (de pildă Disciplină, Empatie) sau la calități (de pildă Adaptabilitate, Analitic). Am optat pentru această abordare deoarece standardizarea denumirilor acestor teme pe categorii gramaticale ar fi însemnat inventarea unor termeni nepotrivți și neobișnuiți.

„Când putem să începem?” – aceasta este o întrebare pe care ți-o pui frecvent. Ești nerăbdător să acționezi. Poți fi de acord că analiza are utilitatea ei sau că debaterile și discuțiile pot ocazional să scoată la iveală câteva aspecte valoroase; dar în adâncul tău, tu știi că numai acțiunea este reală, numai acțiunea poate face ca lucrurile să se întâmple, numai acțiunea conduce la performanță. O dată ce o decizie este luată, nu poți să nu acționezi. Alte persoane pot fi îngrijorate – „Mai sunt câteva aspecte pe care nu le cunoaștem!” – dar nimic nu îți poate încetini ritmul de acțiune. Dacă ai luat decizia de a merge în capătul celălalt al orașului, tu știi că cea mai rapidă cale de a ajunge la destinație este de a merge pas cu pas, de a aștepta ca fiecare semafor să îți arate culoarea verde. Nu vei aștepta să ai toată calea liberă odată. În plus, în viziunea ta, acțiunea și gândirea nu sunt opuse. În realitate, bazându-te pe talentul tău de Activator, crezi că acțiunea este cea mai bună cale de a învăța. Iei decizia, acționezi, studiezi rezultatul și poți învăța. Procesul de învățare îți furnizează informațiile pentru următorii pași. Cum poți să te dezvolti dacă nu ai la ce reacționa? În viziunea ta, nu poți! Trebuie să te plasezi în mijlocul acțiunii, să faci următorul pas. Cum altfel crezi că îți vei putea menține gândirea clară și în formă? Ca o sinteză a rândurilor anterioare, tu știi că ești evaluat și judecat nu după ce spui, nici după ce gândești, ci după ceea ce realizezi. Acest aspect nu te sperie, ci din contră, te încântă.

Activatorul ar fi cam așa:

Jane C., călugăriță benedictină: „Când eram Maică Superioară în anii '70 am fost afectată de criza de energie, iar prejurile au explodat. Aveam 140 de acri, iar eu mă plimbam pe câmp în fiecare zi cugetând la ceea ce ar fi trebuit să facem în legătură cu această criză de energie. Dintr-o dată m-am gândit că dacă aveam tot pământul acela ar trebui să ne forăm propriul nostru puț de gaze și așa am și făcut. Am cheltuit 100.000 de dolari pe puțul de gaze. Dacă n-ai mai forat niciodată un puț de gaze probabil că n-ai să știi ceea ce n-am știut nici eu, și anume că trebuie să cheltuiești 70.000 de dolari doar pentru a vedea dacă ai gaz pe pământul tău sau nu. Așa că au săpat, cu un fel de utilaj pe bază de vibrații și mi-au spus că aveam o pungă de gaze. Dar nu știau cât era de mare și nu știau dacă era de ajuns de multă presiune pentru a aduce gazul la suprafață. „Dacă mai plătiți încă 30.000 de dolari noi forăm să eliberăm puțul”, mi-au spus. „Dacă nu doriți, putem să astupăm puțul, luăm cei 70.000 de dolari și plecăm acasă.” Așa că le-am dat și ultimii 30.000 de dolari și, din fericire, a izvorât. Asta se întâmpla acum douăzeci de ani și pompa încă merge.”

Jim L., antreprenor: „Unii oameni văd nerăbdarea mea ca pe o ignoranță față de capcane, blocaje. Ceea ce tot repet este: vreau să știu când mă voi lovi de zid și am nevoie să-mi spuneți cât mă va dura. Dar dacă aleg oricum să mă izbesc de zid, atunci, nu vă faceți griji, v-ați făcut datoria. Trebuia să trăiesc eu experiența asta pe cont propriu.”

ADAPTABILITATE

Trăiești momentul, prezentul. Nu vezi viitorul ca fiind o destinație fixă. În schimb, vezi această destinație ca o situație creată pe baza opțiunilor luate în prezent. Și în acest mod îți descoperi viitorul pas cu pas. Nu înseamnă că nu ai planuri. Probabil că le ai. Dar capacitatea ta de adaptabilitate îți permite să răspunzi cu bunăvoință cererii de moment, chiar dacă te îndepărtează de planurile tale. În ciuda unora, tu nu ai resentimente față de cererile spontane sau de deturnările neprevăzute, ci le aștepti. Acestea sunt inevitabile. Într-o anumită măsură chiar le aștepti cu nerăbdare. Tu ești de fapt, o persoană foarte flexibilă care poate fi productivă atunci când este solicitată în mai multe direcții în același timp.

Adaptabilitatea ar fi cam așa:

Marie T., producător de televiziune: „Îmi place televiziunea în direct pentru că nu ști niciodată ce se va întâmpla. În minutul acesta pot realiza un fragment despre cele mai bune daruri pentru ziua adolescenților, iar în minutul următor pot face pre-interviul cu un candidat la președinție. Cred că am fost mereu așa. Trăiesc în momentul prezent. Dacă mă întreabă cineva: „Ce faci mâine?” răspunsul meu este întotdeauna „La naiba, nu știu. Depinde ce chef am mâine.” Îl înnebunesc pe prietenul meu pentru că el planifică să mergem sâmbătă după-amiază la târgul de antichități, iar apoi, chiar în ultimul moment mă răzgândesc și spun: „Neh, hai acasă să citim ziarele de duminică.” Enervant, nu? Da, dar partea bună este că sunt gata pentru orice.”

Linda G., manager de proiect: „La mine la serviciu sunt cea mai calmă persoană. Atunci când intră cineva și spune: „N-am planificat bine. Trebuie să schimbăm chestia asta până mâine.”, colegii mei parcă se crispează și îngheață. Cumva, asta nu mi se întâmplă mie. Îmi place presiunea asta, necesitatea unui răspuns imediat. Mă face să mă simt vie.”

Peter F., instructor în corporație: „Cred că mă descurc în viață mai bine decât majoritatea oamenilor. Săptămâna trecută am găsit geamul de la mașină spart și casetofonul furat. Am fost iritat, desigur, dar nu mi-a stricat deloc ziua. Am trecut peste incident, am mers în mintea mea mai departe, întorcându-mă la lucrurile pe care le aveam de făcut.”

ANALITIC

„Dovedește-mi! Arată-mi că ceea ce susții este adevărat!” În fața unor astfel de provocări, teoriile unor persoane pur și simplu se vor spulbera. Pentru tine însă exact acesta este scopul. Nu vrei în mod neapărat să desființezi ideile altor persoane, dar insiști ca teoriile lor să fie stabile și solide. Te consideri ca fiind o persoană obiectivă și imparțială. Preferi datele pentru că acestea nu au sisteme de valori, nu au obiective personale. Înarmat cu aceste informații tu începi să cauți șabloane și conexiuni. Vrei să înțelegi cum anumiți factori se influențează reciproc, cum se combină, care este rezultatul, dacă rezultatul obținut este în conformitate cu teoria luată în calcul sau este opus acesteia. Acestea sunt întrebările tale. Sapi în adâncime, îndepărtezi toate straturile până când descoperi cauzele determinante. Ceilalți te văd ca o persoană logică și riguroasă. În timp, vor veni la tine pentru a expune minții tale rafinate gândirea mai puțin pragmatică sau neîndemânatică a altcuiva. Se presupune că analiza ta nu va fi niciodată prea aspră. Altfel ei s-ar putea să te ocolească în mod deliberat atunci când va fi vorba de „judecata lor de valoare”.

Analiticul ar fi cam așa:

Jose G., administrator de școală: „Dețin o capacitate înăscută de a vedea structuri, forme și pattern-uri înainte ca ele să existe. De exemplu, atunci când oamenii discută formularea unei cereri de finanțare, în timp ce îi ascult, mintea mea procesează instinctiv tipurile de fonduri care sunt disponibile și cum pot intra acestea în discuție, până la formatul în care informația poate fi redactată în formularul de cerere, într-o manieră clară și convingătoare.”

Jack T., director resurse umane: „Când mi se adresează o cerere, vreau să știu dacă o pot acoperi cu fapte și gândire logică. De exemplu, dacă cineva îmi spune că firma noastră nu plătește la fel de bine ca alte firme, întotdeauna întreb „De ce spui asta?”. Dacă spune „Ei bine, am văzut o hârtie atașată care oferă absolvenților de inginerie mecanică cu cinci mii mai mult decât noi.” îi răspund prin a-l întreba: „Dar unde vor lucra acești absolvenți? Se bazează salariul lor pe repartitia geografică? La ce tipuri de companii vor aplica? Companii manufacturiere ca a noastră? Și câți oameni sunt de toți? Sunt vreo trei, din care unul a dat lovitura și astfel a ridicat media tuturor?” Sunt multe întrebări pe care am nevoie să le pun pentru a mă asigura că cererea este fundamentată și nu se bazează pe informații greșite.”

Leslie J., directoare de școală: „De foarte multe ori se remarcă inconsistențe în performanțele aceluiasi grup de elevi, de la un an la altul. Este același grup de copii, dar notele lor diferă de la an la an. Cum se poate una ca asta? În ce clădire învață copiii? Câți copii au fost înscriși pentru un an academic întreg? Căror profesori au fost încredințați, și ce stiluri de predare au folosit acei profesori? Îmi place să pun astfel de întrebări pentru a înțelege ceea ce se petrece cu adevărat.”

ARMONIE

Cauți să ajungi la un consens. În opinia ta se poate câștiga foarte puțin de pe urma conflictelor și contradicțiilor, și de aceea cauți ca acestea să fie minime. Când persoanele din jurul tău au diferite viziuni încerci să găsești punctele lor comune. Încerci să-i conduci către o cale armonioasă, fără conflicte. De fapt, armonia este una din valorile tale călăuzitoare. Nu poți înțelege de ce oamenii își irosesc atât de mult timp în încercarea de a impune punctul lor de vedere și altora. Oare nu am fi toți în avantaj dacă nu ne-am mai prezenta opiniile cu atât patos și am căuta un consens general? Tu așa crezi că ar trebui să facem și trăiești cu această convingere. Când alții vin și se laudă cu realizările lor, cu pretențiile lor și cu opiniile lor stăruitoare, tu te abții. Când ceilalți se zbat să meargă într-o direcție, tu în spiritul armoniei, îți vei ajusta de bună voie propriile obiective pentru a te alătura lor (atât timp cât valorile lor de bază nu se contrazic cu ale tale). Când ceilalți încep să se certe privind teoria lor preferată, vei evita cearta, preferând să vorbești despre probleme practice, asupra cărora toți pot fi de acord. În opinia ta suntem toți în aceeași barcă și avem nevoie ca această barcă să ajungă la țărm. Este o barcă bună. Nu este necesar să o balansezi numai ca să arăți că poți face acest lucru.

Armonia ar fi cam așa:

Jane C., călugăriță benedictină: „Îmi plac oamenii. Relaționez ușor cu ei deoarece mă ajustez foarte bine. Iau forma vasului în care sunt turnată așa că nu mă enervez ușor.”

Chuck M., profesor: „Nu-mi plac conflictele în clasă, dar am învățat să las lucrurile să-și urmeze cursul în loc să încerc să le opresc imediat. Când am început să predau, dacă cineva spunea ceva negativ, mă întrebam: „De ce a trebuit să spui asta?” și încercam să mă derobez imediat. Dar acum încerc să obțin și părerea altcuiva din clasă astfel că probabil putem avea puncte de vedere diferite asupra aceleiași probleme.”

Tom P., tehnician: „Îmi aduc bine aminte o dată când aveam vreo zece sau unsprezece ani și niște băieți de la mine de la școală au început să se certe. Din nu știu ce motiv m-am simțit obligat să mă bag în mijlocul discuției și să gădesc un teren comun. Eu eram pacificatorul.”

COLECȚIONAR

Ești curios. Colecționezi lucruri. Poți colecționa informații - cuvinte, fapte, cărți, citate - sau obiecte tangibile - fluturi, bilete la meciurile de baseball, păpuși de porțelan sau fotografii sepie. Orice ai colecționa, o faci pentru că te interesează acel lucru. Ești genul de persoană pe care o interesează extrem de mult lucrurile, lumea înconjurătoare te incită tocmai pentru varietatea și complexitatea ei infinită. Dacă citești mult nu înseamnă neapărat că îți îmbunătățești teoriile, mai degrabă adaugi informații în arhivele tale. Dacă îți place să călătorești, este din cauză că fiecare nouă locație îți oferă atât lucruri cât și întâmplări noi. Aceste informații pot fi achiziționate și stocate. De ce merită să le stochezi? În momentul stocării este greu de precizat când și de ce s-ar putea să ai nevoie de ele. Dar în viitor? Cine știe când îți vor fi de folos? Având în minte toate aceste întrebări, nu te-ai simți deloc confortabil dacă ai arunca aceste informații. Așadar achiziționezi și compilezi continuu. Este interesant. Mintea ta este în alertă continuă. Probabil că într-o zi, destul de apropiată, unele informații stocate îți vor fi de folos.

Colecționarul ar fi cam așa:

Ellen K., scriitoare: „Chiar de copil am descoperit că vroiam să știu totul. Îmi făceam un joc din întrebări. „Care este întrebarea de azi?” Îmi puneam întrebări complexe și apoi mă duceam să caut cărți care mi-ar fi putut răspunde. Uneori mă băgam până peste cap în cărți despre care nu aveam nici o idee, însă le citeam pentru că știam că au și răspunsul meu pe undeva. Întrebările mi-au devenit instrument pentru a mă conduce de la o informație la alta.”

John F., director de resurse umane: „Eu sunt unul din aceia care cred că Internetul este cel mai important lucru apărut de la pâinea feliată, încoace. Altă dată mă simțeam atât de frustrat, dar acum, dacă vreau să știu cum e piața de acțiuni într-o anumită zonă sau regulile unui joc anume sau care este PIB-ul Spaniei sau orice altceva, mă duc la calculator, încep să caut și în cele din urmă găsesc.”

Kevin F., vânzător: „Sunt uimit cât de mult balast se acumulează în mintea mea și îmi place să mă joc de-a Șansele, Urmărirea Prostească sau chestii din astea. Nu mă deranjează să arunc lucruri atât timp cât sunt doar lucruri materiale dar urăsc să irosesc cunoștințe sau cunoaștere asimilată sau să nu pot să citesc ceva pe de-a-ntregul dacă-mi place.”

COMPETIȚIE

Competiția își are rădăcina în comparație. Când privești în jurul tău ești în mod instinctiv conștient de performanțele altor persoane. Performanța lor este unitatea de măsură, etalonul de bază. Indiferent cât de mult încerci, cât de demne sunt intențiile tale, dacă ți-ai atins țelul și nu ai obținut performanțe mai bune decât persoanele din poziții similare, realizarea nu are valoare, este goală. Ca toți competitorii, ai nevoie de persoane în jurul tău pentru a putea face o comparație între ele și tine. Dacă te poți compara, te poți întrece, deci poți câștiga. Și dacă câștigi.....nu există sentiment mai plăcut decât acesta! Îți plac măsurătorile pentru că ele facilitează comparațiile. Îți place concurența pentru că te energizează. Îți plac întrecerile pentru că *trebuie* să existe un învingător. În mod deosebit îți plac întrecerile în care știi că poți fi învingător. Deși concurenții tăi te pot considera plăcut și chiar indiferent dacă câștigi sau nu, tu nu concurezi doar de plăcerea competiției. Te întreci ca să câștigi și în timp vei evita să participi la întrecerile la care nu întrevezi vreo șansă de câștig.

Competiția ar fi cam așa:

Mark L., director de vânzări: „Am jucat diferite sporturi toată viața, și, ca să zic așa, nu joc pentru distracție. Îmi place să mă implic în sporturi în care voi câștiga și nu în cele în care voi pierde, pentru că dacă pierd sunt zămbitor în afară, dar furios înăuntru.”

Harry D., director general: „Nu sunt un mare navigator însă ador Cupa Americii. Ambele bărci trebuie să fie exact la fel, iar amândouă echipajele au atleți de vârf. Dar întotdeauna iese un singur câștigător. Unul din echipaje deținea un fel de secret care înclina balanța și îi ajuta să câștige de mai multe ori decât să piardă. Și asta caut și eu – acel secret, acea muchie îngustă.”

Summer Redstone, președinte al Viacom Corporation, la momentul achiziționării rețelei de televiziune CBS: „Pentru mine, a fi numărul unu, a fost întotdeauna foarte important. Ceea ce am prevăzut eu a fost că noi vom avea cea mai bună rețea de cablu! Cea mai bună rețea de emisie! Cea mai bună companie de publicitate)! Cel mai bun program TV! Per total – să fim numărul unu!”

COMUNICARE

Îți place să explici, să descrii, să găzduiești, să vorbești în public și să scrii. În acest mod funcționează tema Comunicării. Ideile sunt afabile. Evenimentele le consideri statice și de aceea simți nevoia să le aduci la viață, să le dai energia necesară, să le faci interesante și strălucitoare. Din acest motiv transformi evenimentele în povești și exersezi povestindu-le. Pornești de la o idee insipidă și o însuflețești cu imagini, exemple și metafore. Crezi că cei mai mulți oameni au o perioadă foarte scurtă de timp în care poate fi atenți. Ei sunt bombardați cu informații, dar foarte puține sunt reținute. Vrei ca informațiile tale – indiferent dacă sunt o idee, o întâmplare, calitățile unui produs sau beneficiile aduse de acesta, o descoperire, sau o lecție – să fie reținute. Vrei să orientezi atenția oamenilor către tine, să o captezi și apoi să o păstrezi. Aceasta este expresia perfectă care definește căutarea ta. Tuturor le place să te asculte pentru că folosești combinații de cuvinte teatrale și puternice. Cuvintele tale le trezesc interesul, le conturează orizonturi și îi inspiră să acționeze.

Comunicarea ar fi cam așa:

Shella K., director general al unui parc tematic: „Poveștile sunt cel mai bun mijloc de a mă exprima. Ieri am vrut să arăt comitetului executiv impactul pe care îl putem avea asupra oaspeților noștri așa că le-am spus următoarea povestire: Una din angajatele noastre și-a adus tatăl la ceremonia de ridicare a steagului pe care o ținem de Ziua Veteranilor, aici în parc. A fost eliberat în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, iar acum are o formă rară de cancer și și-a făcut multe operații. E pe moarte. La începutul micii ceremonii, unul din angajații noștri a spus către grup: „Acest om este veteran din cel de-al Doilea Război Mondial. Îl putem ajuta?” Toată lumea a aprobat, iar fata lui a început să plângă. Tatăl ei și-a scos pălăria. El nu-și scoate niciodată pălăria din cauza cicatricelor de pe cap din război și a operațiilor pentru cancer, dar când a început imnul național și-a scos pălăria și a înclinat capul. Fiica lui mi-a spus mai târziu că a fost ziua lui cea mai bună din ultimii ani.”

Tom P., director de bancă: „Ultimul meu client credea că fluxul de capital către acțiunile de Internet este doar un moment trecător. Am încercat să-i schimb părerea cu argumente raționale, însă n-a putut fi convins. La urmă, așa cum fac deseori cu un client care neagă, am recurs la imagistică. I-am spus că este ca o persoană care stă pe o plajă cu spatele la mare. Internetul este ca un flux rapid crescător. Indiferent cât de confortabil se simțea acum, fluxul creștea cu fiecare val și, foarte curând, unul din aceste valuri va veni și i se va sparge în cap și-l va înghiți. Atunci a prins ideea.”

Margret D., director de marketing: „Am citit o dată o carte despre tehnica retoricii în care se dădeau două sugestii: să vorbești numai despre lucruri care te pasionează și întotdeauna folosește exemple personale. Am început imediat să fac asta și am găsit o mulțime de povești deoarece am copii și nepoți și un soț. Îmi construiesc poveștile în jurul experienței personale deoarece oricine se poate raporta la ele.”

CONDUCERE

Această temă te face să preiei controlul. Spre deosebire de alte persoane, nu simți nici un disconfort în a-ți impune punctele de vedere în fața celorlalți. Din contră, o dată ce ți-ai format o opinie, simți nevoia să o împărtășești și celorlalți. O dată ce ți-ai stabilit un țel, nu vei avea odihnă până când nu-i vei mobiliza pe toți în jurul lui. Nu îți este teamă de confruntări, mai degrabă consideri că o confruntare este primul pas spre rezolvare. În timp ce alții poate evită să se confrunte cu problemele vieții, tu te simți obligat să prezinți faptele și adevărul, indiferent cât de neplăcute ar fi acestea. Simți nevoia să spui lucrurilor pe nume. În acest fel îi provoci pe ceilalți să fie cinstiți și realiști. Îi îndemni să-și asume riscuri. Îi poți chiar intimida. În timp ce unora poate nu le place acest lucru, etichetându-te drept încăpățânat, încrezut, deseori ei vor fi bucuroși să îți înmâneze frâiele. Oamenii sunt atrași de persoanele care iau atitudine, care și-au trasat o direcție și care cer celorlalți să-i urmeze. În acest mod oamenii vor fi atrași înspre tine. Tu ai prezență de spirit. Ai Conducere.

Conducerea ar fi cam așa:

Malcom M., manager de protocol: „Un motiv pentru care influențez oamenii este acela că sunt atât de candid. De fapt oamenii spun că îi intimidez la început. După ce lucrez cu ei un an, vorbim și despre asta uneori. Și spun ei: „Frățioare Malcom, când am început să lucrez aici eram speriat de moarte.” Când îi întreb de ce, îmi răspund: „N-am mai lucrat cu cineva care să spună lucrurile în față. Orice era, orice trebuia să fie spus, o spuneai pur și simplu.”

Rick P., director vânzări en-detail: „Am un program de sănătate conform căruia dacă consumi mai puțin de patru băuturi alcoolice pe săptămână câștigi 25 de dolari; dacă nu fumezi, 25 de dolari pe lună. Într-o zi am auzit că unul din șefii mei de magazin se apucase din nou de fumat. Asta nu era bine. Fuma în magazin, oferind un exemplu rău angajaților și își cerea cei 25 de dolari. Nu pot să țin asemenea lucruri înăuntrul meu. Nu mă simțeam confortabil, și l-am confruntat cu asta imediat și deschis: „Încetează sau ești concediat.” La bază e un băiat bun, dar nu poți lăsa lucruri de genul ăsta să se strecoare.

Diane N., infirmieră: „Nu mă cred asertivă, dar îmi asum răspunderea. Atunci când intri în cameră cu o persoană pe moarte și cu familia, trebuie să-ți asumi răspunderea. Ei vor ca tu să ți-o asumi. Sunt un pic șocați, înfricoșați, și neîncrezători. Sunt, de fapt dezorientați. Au nevoie de cineva care să le spună ce se va întâmpla în continuare, la ce se pot aștepta; că nu va fi distractiv, dar că din unele puncte importante de vedere va fi bine. Ei nu vor să li se spună lucruri frumoase. Vor claritate și onestitate. Iar eu le-o ofer.”

CONECTARE

Ești convins că lucrurile se întâmplă din anumite motive, pentru că în adâncul sufletului tău știi că noi toți suntem în strânsă legătură. Toți suntem indivizi responsabili pentru faptele și viața noastră, dar cu toate acestea suntem parte a unui întreg, care poate fi numit subconștientul colectiv, spiritul sau forța vieții. În orice fel s-ar numi, tu câștigi încredere de sine din faptul că știi, că nu suntem izolați nici unul de altul, nici de pământ, nici de viață. Acest sentiment de comuniune implică anumite responsabilități. Dacă suntem parte a unui tablou mai larg, atunci nu trebuie să facem rău pentru că în final ne vom face nouă înșine rău. Nu trebuie să abuzăm pentru că ne vom exploata pe noi înșine. Nu trebuie să provocăm suferință pentru că vom suferi și noi. Sistemul tău de valori este construit pe astfel de responsabilități. Ești o persoană înțelegătoare, grijulie și tolerantă. Convins de armonia și unitatea omenirii, tu reprezinți o punte construită pentru a face legătura între persoane aparținând diferitelor culturi. Sensibil la mâna invizibilă, poți oferi altora o senzație de ușurare –faptul că există un scop mai presus de viețile noastre monotone. Elementele particulare ale credinței tale vor depinde de modul în care ai fost crescut și de cultura ta, dar credința ta este puternică. Ea te susține pe tine și pe prietenii tăi să faceți față misterelor vieții.

Conectarea ar fi cam așa:

Mandy M., constructor de case: „Umilința este esența Conectării. Trebuie să știi cine ești și cine nu ești. Am o buclă de înțelepciune. N-am mult, însă ceea ce am este real. Iar asta nu este grandomanie. Este umilință adevărată. Ai încredere în darurile tale, încredere solidă, dar știi că nu deții toate răspunsurile. Începi să te simți conectat la alții deoarece știi că ei au înțelepciune pe care tu nu o ai. Nu te poți simți conectat dacă ai impresia că ai totul.”

Rose T., psiholog: „Uneori mă uit la bolul cu cereale dimineața și mă gândesc la sutele de oameni care au contribuit să-mi aducă bolul cu cereale: fermierul din câmp; biochimistul care a făcut pesticidele; muncitorii din depozitul de la fabrica de alimente; chiar și vânzătorii care cumva m-au convins să cumpăr această cutie cu cereale și nu pe cea de lângă ea, pe același raft. Știu că sună ciudat, dar eu le mulțumesc acestor oameni și acest fapt mă face să mă simt mai implicată în viață, mai legată de lucruri, mai puțin singură.”

Chuck M., profesor: „În viață tind să fiu foarte alb-negru în lucruri, dar atunci când ajung la înțelegerea misterelor vieții, din nu știu ce cauză, sunt mult mai deschis. Mă interesează foarte mult să aflu despre diverse religii. Chiar acum citesc o carte în care se vorbește despre iudaism și creștinism și religiile Canaan-ului. Budismul, mitologia greacă, este foarte interesant cum se leagă toate astea într-un fel.”

CONSISTENȚĂ

Echilibrul e important pentru tine. Ești perfect conștient de necesitatea de a trata oamenii la fel, indiferent de situația pe care o au în viață așa că nu vrei să vezi balanța înclinată prea mult în favoarea cuiva anume. În viziunea ta, aceasta conduce la egoism și individualism. Duce către o lume în care unii oameni obțin un avantaj nedrept datorită relațiilor sau blazonului, sau faptului că au știut să ungă pârghiile sociale. Acest fapt este o adevărată ofensă pentru tine. Te vezi ca un păzitor împotriva lui. În contrast puternic cu această lume a favorurilor speciale, tu crezi că oamenii funcționează optim într-un mediu consistent în care regulile sunt clare și se aplică în mod egal fiecăruia. Acesta este un mediu în care oamenii știu ce se așteaptă de la ei. Este previzibil și imparțial. Este corect. Aici fiecare persoană deține o șansă egală cu altele pentru a-și arăta propria valoare.

Consistența ar fi cam așa:

Simon H., director general al unui hotel: „Le reamintesc mereu managerilor seniori că n-ar trebui să abuzeze de drepturile de parcare sau să-și folosească poziția pentru a-și lua pauze de golf când oaspeții așteaptă. Mă urăsc să le atrag atenția asupra lucrurilor ăstora, dar eu sunt tipul de om căruia îi displac cei care profită prea mult de avantaje. De asemenea petrec mult timp cu angajații noștri part-time. Am respect deosebit pentru ei. De fapt, după cum am spus și managerilor mei, cu cât oamenii sunt mai jos în ierarhie, cu atât îi tratez mai bine.”

Jamie K., redactor de revistă: „Eu sunt persoana care sprijină pe cel în dezavantaj. Urăsc situația când oamenii nu au o șansă dreaptă din cauza unor circumstanțe din viața lor pe care nu le pot controla. Pentru a face ceva în legătură cu asta, voi pune bazele unei burse la școala la care am terminat astfel ca studenții la jurnalism cu mijloace limitate să poată face practică în lumea reală fără să mai trebuiască să plătească pentru colegiu. Eu am fost norocoasă. Când am făcut practică la NBC, în New York, familia mea și-a putut permite. Alte familii nu-și pot permite, dar acei studenți ar trebui să aibă o șansă dreaptă.”

Ben F., manager de operațiuni: „Întotdeauna acordă încredere acolo unde trebuie, acesta-i motto-ul meu. Dacă sunt într-o ședință și aduc în discuție o idee pe care a formulat-o un membru al echipei, mă asigur că atribui public idea acelei persoane. De ce? Pentru că șefii mei au făcut mereu asta cu mine, iar acum pare singurul lucru cinstit și legitim de făcut.”

CONTEXT

Te uiți în trecut pentru a înțelege prezentul și a anticipa viitorul. Vrei să știi cum a început totul; în acest sens îți cumperi cărți de istorie și biografice și pui cunoștințelor tale o serie de întrebări despre trecutul lor. Te uiți în trecut pentru că acolo găsești răspunsurile. Din poziția ta consideri că prezentul este instabil, un zgomot confuz de voci aflate în competiție. Numai prin readucerea aminte a unor timpuri trecute – în care planurile inițiale au fost schițate – prezentul își recâștigă stabilitatea. Trecutul era mai simplu, era un timp când se schițau planuri. Pe parcursul întoarcerii în timp, începi să vezi că aceste proiecte apar, și așa realizezi care au fost intențiile inițiale. De atunci aceste planuri au devenit atât de poleite încât cu greu mai pot fi recunoscute – dar acum această temă a Contextului ni le dezvăluie din nou. Această înțelegere te face încrezător. Nemaifiind dezorientat, poți lua decizii mai bune pentru că ai înțeles structura de bază. Tu devii un partener mai bun pentru că înțelegi cum colegii tăi au devenit ceea ce sunt acum. Și, opus modului intuitiv de gândire, devii mai înțelept în ceea ce privește viitorul, pentru că vezi de unde s-a pornit. Confruntat cu persoane necunoscute și cu situații noi, îți va lua ceva timp să te adaptezi. Dar trebuie să-ți acorzi acest timp, trebuie să te disciplinezi să-ți răspunzi la întrebări, trebuie să permiți planurilor originale să iasă la suprafață. Pentru că, indiferent de situație, dacă nu vezi planurile originale, nu vei putea da niciodată ceea ce este mai bun din tine.

Contextul ar fi cam așa:

Adam Y., designer de soft: „Le spun oamenilor mei: „Haideți să evităm *vuja de-ul*”, iar ei spun: „Nu e greșit spus? N-ar trebui să fie *déjà vu*?”. Le zic: „Nu, *vuja de* înseamnă că suntem împinși să repetăm greșelile trecutului. Trebuie să evităm asta. Trebuie să privim trecutul nostru și să vedem ce ne-a condus la greșeli și apoi să nu le mai repetăm.” Pare evident, însă majoritatea oamenilor nu se uită în trecutul lor sau n-au încredere că este real. Și astfel, pentru ei se întâmplă mereu un *vuja de*.”

Jesse K., analist de media: „Am o empatie foarte slabă astfel că nu relaționez cu oamenii prin starea lor emoțională prezentă. În schimb, mă raportează la ei prin intermediul trecutului lor. De fapt, nici măcar nu pot să înțeleg oamenii până când nu aflu unde au crescut, cine le sunt părinții, ce au studiat la colegiu.”

Gregg, H., contabil șef: „Am trecut de curând, întregul birou pe un nou sistem de contabilitate și singurul motiv pentru care a funcționat a fost acela că le-am respectat trecutul. Atunci când oamenii construiesc un sistem contabil, îl investesc cu sânge, cu lacrimi și sudoare, cu ei înșiși. Se identifică personal cu el. Așa că dacă eu intru și le zic liniștit că îl voi schimba este ca și cum ți-aș spune că îți voi lua copilul. Cu acest nivel emoțional am avut de-a face. A trebuit să respect această legătură și istoricul ei, altfel m-ar fi respins.”

Dacă tema Crezului este puternică la tine, atunci posezi anumite valori centrale durabile. Aceste valori variază de la o persoană la alta, dar, în mod normal, convingerile tale te fac să fii centrat pe familie, altruist, spiritual chiar, și să valorizezi responsabilitatea și etica înaltă atât în tine însuși cât și în alții. Aceste valori centrale îți afectează comportamentul în multe feluri. Oferă vieții tale sens și satisfacție; în viziunea ta, succesul reprezintă mai mult decât bani și prestigiu. Aceste valori îți oferă direcție, te ghidează printre ispitele și distragerile vieții, către un set consistent de priorități. Această consistență reprezintă fundamentul tuturor relațiilor tale. Prietenii tăi spun că ești demn de încredere. „Îți știu poziția”, spun ei. Crezul tău te face să fii convingător. De asemenea îți cere să găsești o muncă care se potrivește cu valorile tale. Munca ta trebuie să fie semnificativă, trebuie să conteze pentru tine. Și, ghidat de tema Crezului tău, va conta doar dacă îți va oferi o șansă de a-ți experimenta valorile.

Crezul ar fi cam așa:

Michael K., vânzător: „Marea majoritate a timpului meu liber se duce către familie și lucrurile pe care le facem în comunitate. Am fost în consiliul de directori ai Cercetașilor districtului. Și când am fost Cercetaș, am fost conducător de grup. Atunci când am fost Explorator, am fost asistentul șefului Cercetașilor. Îmi place să fiu în preajma copiilor. Cred că acolo se află viitorul. Și cred că poți face lucruri cu mult mai rele cu timpul tău dacă nu-l investești în viitor.”

Lara M., președinte de colegiu: „Valorile mele reprezintă motivul pentru care muncesc atât de mult în fiecare zi. Investesc ore întregi în această slujbă și nici măcar nu-mi pasă cu cât sunt plătită. Tocmai am aflat că sunt cel mai prost plătit președinte de colegiu din statul meu și nu-mi pasă. Adică nu fac asta pentru bani.”

Tracy D., director de companie aeriană: „Dacă nu faci ceva important, atunci la ce bun deranjul? Să mă trezesc în fiecare zi și să cercetez moduri de a face zborul să fie mai sigur mi se pare important, un scop. Dacă nu mi-aș fi găsit acest scop în slujba mea, nu cred că aș fi putut trece de toate provocările și frustrările care îmi ies în cale. Cred că m-ar fi demoralizat.”

CUCERITOR

Înseamnă „a câștiga de partea ta” (Winning Over Others – WOO, în limba engleză). Pur și simplu îți place provocarea de a cunoaște persoane și de a le determina să te placă. Necunoscuții nu te intimidază, din contră, aceștia îți dau energie. Ești atras de ei – vrei să le reții numele, le pui întrebări și găsești domenii de interes comun, în așa fel încât să poți începe o conversație și să construiești o relație. Unele persoane sunt intimidat chiar din momentul începerii unei conversații deoarece se tem că vor rămâne în pană de cuvinte, idei. Tu însă nu te temi. Nu numai că ți se întâmplă foarte rar să rămâi în pană de cuvinte, dar chiar îți place riscul de a prelua inițiativa cu necunoscuții pentru că găsești atât de multă satisfacție în faptul că reușești să spargi gheața și să stabilești o legătură. O dată legătura făcută, ești foarte fericit să o „împachetezi” și să treci mai departe. Există atâția oameni pe care trebuie să-i cunoști, noi locuri de muncă, noi mulțimi cu care să interacționezi. În concepția ta nu există străini, necunoscuți, ci doar o mulțime de prieteni pe care nu i-ai întâlnit încă.

Cuceritorul ar fi cam așa:

Deborah C., director editorial: „Mi-am făcut prieteni foarte buni din oameni pe care i-am întâlnit la ușă. Adică e îngrozitor, dar calitatea asta este parte din mine. Toți șoferii mei de taxi mă cer de nevastă.”

Marilyn K., președintă de colegiu: „Nu cred că sunt în căutare de prieteni, dar oamenii mă numesc prietenă. Îi strig pe oameni și le spun „Te iubesc” și e adevărat pentru că iubesc ușor oamenii. Dar prieteni? N-am mulți prieteni. Nici nu cred că îmi doresc. Îmi doresc legături. Iar la asta chiar mă pricep, pentru că știu cum să găsesc lucruri în comun cu oamenii.”

Anna G., asistentă medicală: „Cred că uneori sunt un pic timidă. De obicei nu fac eu primul pas. Dar știu cum să pun oamenii pe loc repaus. O mare parte din slujba mea constă în umor. Dacă pacientul nu e prea receptiv, rolul meu devine acela al unui comediant spontan. Unui pacient de optzeci de ani îi voi spune „Bună, frumosule! Așează-te. Lasă-mă să-ți scot cămașa. Așa e bine. Scoate-ți cămașa. Mamă, ce piept la bărbatul ăsta!” Cu copiii trebuie să începi foarte încet și să spui ceva de genul „Câți ani ai?” Dacă spune „Zece.” eu spun „Chiar? La vârsta ta eu aveam unș’pe.” – chestii din astea nevinovate pentru a sparge gheața.”

Ești atent. Ești vigilent. Ești o persoană privată. Știi că mediul în care trăiești este plin de neprevăzut. Totul poate părea în ordine, dar dincolo de suprafață știi că există multe riscuri. Decât să negi existența acestor riscuri, tu îl scoți la lumină pe fiecare. Fiecare risc poate fi identificat, evaluat și în cele din urmă redus. Totuși ești o persoană destul de serioasă, care abordează viața cu o oarecare rezervă. De exemplu, îți place să planifici totul dinainte pentru a putea anticipa ceea ce ar putea să nu se desfășoare conform planului. Îți alegi în mod prudent prietenii, îți păstrezi propriile păreri, ești propriul tău confident, devii foarte discret când se trece la probleme personale. Ești atent să nu oferi prea multă recunoaștere și laude, de teamă să nu se interpreteze greșit. Nu este o problemă pentru tine dacă există persoane care nu te plac pentru că nu ești la fel de exuberant ca ei, pentru tine viața nu este un concurs de popularitate. Viața seamănă mai mult cu un câmp minat. Ceilalți pot alerga în mod nesăbuit pe acest câmp, dacă aceasta este alegerea lor. Tu, în schimb, ai o cu totul altă abordare: identifici pericolele, evaluezi posibilul impact, și abia după aceea faci prima mișcare. Pășești într-un mod calculat.

Deliberativul ar fi cam așa:

Dick H., producător de film: „Scopul meu este să reduc numărul de variabile. Cu cât mai puține variabile, cu atât mai mic riscul. Atunci când negociez cu regizori, mereu încep prin a ceda imediat în unele puncte mai neimportante. Iar o dată ce am eliminat aceste teme mă simt mai bine. Mă pot concentra. Pot controla conversația.”

Debbie M., manager de proiect: „Eu sunt cea practică. Atunci când colegii mei elaborează toate aceste idei minunate, eu pun întrebări de genul: „Și cum o să funcționeze asta?”, „Cum va fi primită de grupul ăsta sau acela, de oameni?”. N-aș spune că fac pe avocatul diavolului pentru că asta e ceva prea negativ, dar cântăresc implicațiile și evaluez riscurile. Și cred că luăm cu toții decizii mai bune datorită întrebărilor mele.”

Jamie B., muncitoare de atelier: „Nu sunt o persoană foarte organizată, dar singurul lucru pe care îl fac fără greș este dubla verificare. N-o fac pentru că sunt supra-responsabilă sau ceva de genul ăsta. O fac pentru a mă simți în siguranță. În relații, în lucru, în toate, mă țin cu o mână și am nevoie să știu dacă craca pe care stau este solidă sau nu.”

Brian B., administrator de școală: „Organizez un plan sigur al școlilor. Mă duc la conferințe și avem opt comitete care lucrează. Avem un consiliu de revizie pe district, dar încă nu mă simt confortabil cu vechiul model. Șefa mea întreabă: „Când pot vedea planul?”, iar eu răspund: „Nu încă. Nu mă simt confortabil.” Ea zâmbește larg și-mi spune: „Doamne, Brian, nu-l vreau perfect, vreau doar un plan.” Dar mă lasă, deoarece știe că grija pe care o acord acum va duce la mari economii. Datorită acestei munci preliminare, o dată ce decizia este luată, rămâne luată. Și nu se schimbă.”

DEZVOLTATOR

Vezi potențialul în ceilalți. În realitate, foarte des, vezi doar potențialul. În opinia ta nici o persoană nu este pe deplin formată, completă, din contră, fiecare individ este „o lucrare în devenire”. Fiecare persoană „este plină de posibilități”. Acesta este motivul pentru care te simți atras de ceilalți. Când interacționezi cu alte persoane, scopul tău este să le ajuți să găsească calea spre succes. Cauți modalități de a-i provoca să realizeze ceva. Creezi oportunități interesante pentru a-i duce către propriile lor limite și a-i ajuta să se dezvolte. Și în tot acest timp, ești atent la semnele care îți pot indica dezvoltarea: un nou comportament învățat sau modificat, o ușoară îmbunătățire a unei îndemânări, o scripă de excelență, un semn de progres acolo unde înainte erau numai pași ezitanți. Pentru tine aceste mici indicii—invizibile unora—sunt semne clare ale dezvoltării, ale potențialului pus în practică, realizat. Aceste semne ale dezvoltării sunt combustibilul tău, energia ta, îți aduc satisfacție și tărie. În timp, mulți îți vor cere ajutor și încurajări, pentru că la un anumit nivel, vor conștientiza că ajutorul tău este sincer și îți dă un sentiment de împlinire.

Dezvoltatorul ar fi cam așa:

Marilyn K., președinte de colegiu: „Atunci când este momentul absolvirii și o studentă la asistență medicală pășește pe scenă, este de obicei o femeie pe la treizeci și cinci de ani. Își obține diploma și cu vreo optsprezece rânduri mai în spate un puști stă pe scaun împreună cu un grup și strigă „Bravo, mamă!” Ador chestia asta. Plâng de fiecare dată.”

John M., director de publicitate: „Eu nu sunt avocat, medic sau manufacturier de lumânări. Abilitățile mele sunt din altă categorie. Ele au de-a face cu înțelegerea oamenilor și a motivelor, iar plăcerea mea este aceea de a privi oamenii cum se descoperă pe ei înșiși în moduri pe care nu le credeau posibile și de a găsi oameni care pun pe tapet talente pe care eu nu le am.”

Anna G., asistentă medicală: „Am avut o pacientă, o femeie tânără, cu o problemă atât de gravă la plămâni încât va trebui să trăiască cu oxigen adițional pentru totdeauna. Nu va avea niciodată energia sau tăria de a trăi o viață normală, eu intru la ea, iar ea e disperată. Nu știe dacă nu poate respira din cauza anxietății sau dacă este anxioasă din cauză că nu poate respira. Și vorbește despre sinucidere pentru că nu poate munci, nu-l poate susține pe soțul ei. Așa că am făcut-o să vorbească mai degrabă despre ceea ce poate să facă decât despre ceea ce nu poate. Și iese la iveală că este foarte creativă în arte și meșteșuguri, așa că i-am zis: „Uite, există lucruri pe care le poți face, iar dacă acele lucruri îți fac plăcere, fă-le. E un punct de pornire.” Ea a plâns și a spus „Am energie doar pentru a spăla un bol.”, iar eu: „Asta-i astăzi. Măine poți spăla două.” Și până la Crăciun făcea tot felul de lucruri și le și vindea.”

DISCIPLINĂ

Lumea ta trebuie să fie previzibilă, anticipată. Ai nevoie de ordine și planificare. În mod instinctiv stabilești regulile lumii tale, stabilești șablonul, ordinea. Identifici termenele limită, la care proiectele trebuie terminate. Privești planul pe termen lung ca o serie de planuri pe termen scurt pe care le urmărești cu sârguință. Nu ești neapărat atent și îngrijit, dar ai nevoie de precizie. Pus în fața dezordinii vieții, tu vrei să deții controlul. Rutina de zi cu zi, structura, termenele limită, organizarea, toate acestea te ajută să-ți creezi sentimentul de control. Lipsindu-le tema disciplinei, câteodată, unele persoane s-ar putea să fie enervate de nevoia ta de ordine. Dar acest lucru nu te pune neapărat în conflict cu ele. Trebuie să conștientizezi că nu toți înțeleg nevoia ta de a prevedea totul — ei au alte moduri de a face lucrurile. De asemenea poți să-i ajuți să înțeleagă, și chiar să aprecieze nevoia ta de organizare. Neplăcerea pe care o manifesti în fața surprizelor, nerăbdarea în fața greșelilor, rutina, orientarea ta către detalii și amănunte, nici unele dintre acestea nu trebuie să fie greșit interpretate drept metode de control care limitează și constrâng oamenii. Mai degrabă aceste comportamente pot fi înțelese ca fiind metoda ta instinctivă de a-ți menține progresul și productivitatea, în fața multelor distrageri ale vieții.

Disciplina ar fi cam așa:

Les T., manager de protocol: „Punctul nodal în cariera mea l-a reprezentat participarea la unul din acele cursuri de managementul timpului, cu ani în urmă. Am fost dintotdeauna disciplinat, însă puterea a crescut când am învățat cum să folosesc acea disciplină într-un proces organizat în fiecare zi. Acest Organizator de Buzunar înseamnă că îmi sun mama în fiecare duminică și nu las să treacă luni de zile fără să fac asta. Înseamnă că îmi scot soția în oraș la cină în fiecare săptămână fără să-mi ceară ea acest lucru. Înseamnă că angajații mei știu că dacă spun că am nevoie să văd un lucru luni, voi suna luni, dacă nu l-am văzut realizat. Acest Organizator de Buzunar face atât de mult parte din viața mea în așa fel încât mi-am lungit toate buzunarele de la pantaloni ca să încapă acolo la șold.”

Troy T., director de vânzări: „Sistemul meu de îndosariere poate că nu arată atât de bine, însă este foarte eficient. Scriu de mână totul pentru că știu că nici un client nu va vedea aceste dosare, așa că de ce să pierd timpul făcându-le să arate bine? Întreaga mea viață de agent de vânzări se bazează pe termene limită și previziune. În sistemul meu țin evidența oricărui lucru așa că îmi asum răspunderea nu doar pentru termenele mele limită și pașii următori, ci și pentru cele ale tuturor clienților și colegilor mei. Dacă nu se întorc la termenul promis, atunci vor primi un e-mail de la mine. De fapt, am primit de la unul din ei zilele trecute un mesaj care zicea: „S-ar putea să ajung și eu pe la tine deoarece știu că ai să-mi trimiți un mesaj vocal, dacă nu primești nici un mesaj din partea mea.”

Diedre S., director de oficiu: „Urăsc să pierd timpul, așa că fac liste, liste lungi care mă țin în priză. Lista mea de azi are nouăzeci de puncte pe ea și voi îndeplini 95% din ele. Iar asta se numește disciplină pentru că nu las pe nimeni să-mi irosească timpul. Nu sunt nepoliticoasă, dar te pot înștiința într-o manieră plină de tact și cu umor că timpul tău a expirat.”

EMPATIE

Poți simți emoțiile persoanelor din jurul tău. Poți simți ceea ce simt ele ca și cum ar fi sentimentele tale. Intuitiv, ești capabil să vezi lumea prin ochii lor și să le împărtășești perspectivele. Nu ești neapărat de acord cu perspectiva fiecăruia. Nu simți neapărat milă față de problemele fiecărei persoane - acesta ar însemna simpatie și nu empatie. Nu ești de acord neapărat cu alegerile făcute de fiecare persoană. Dar le înțelegi. Iar această abilitate instinctivă de a-i înțelege pe ceilalți este foarte puternică. Auzi întrebările nerostite. Anticipezi nevoile celorlalți. Când ceilalți își caută cuvintele, tu găsești vorbele potrivite și tonul potrivit. Ajuți oamenii să-și găsească cuvintele potrivite pentru a-și putea exprima sentimentele - atât față de ei cât și față de ceilalți. Îi ajuți să dea voce sentimentelor. Din aceste motive celelalte persoane sunt atrase de tine.

Empatia ar fi cam așa:

Alyce J., administratoare: „Am fost de curând la o întâlnire între administratori, unde o participantă prezenta o idee nouă care era foarte importantă pentru ea și pentru viața grupului. Când a terminat, nimeni nu i-a auzit părerea, nimeni cu adevărat. A fost un moment puternic demoralizator pentru ea. Îi puteam citi pe chip și n-a fost ea însăși, o zi sau două după aceea. În cele din urmă am pus problema în discuție și am folosit cuvinte care o ajutau să descrie ce simțea. Am spus: „Ceva nu e în regulă.” și ea a început să vorbească. „Înțeleg cu adevărat, am continuat eu. Știu cât de important era lucrul ăsta pentru tine și nu pari în apele tale...” și așa mai departe. Și în cele din urmă a pus în cuvinte ceea ce avea pe suflet. Mi-a spus: „Tu ești singura care m-a auzit și care mi-a spus un cuvânt despre asta.”

Brian H., administrator: „Atunci când echipa mea ia decizii, ceea ce-mi place mie să fac este să spun „Ei bine, ce are de spus cutare persoană despre asta?”, „Ce are de spus altă persoană despre asta?”. Cu alte cuvinte, pune-te în poziția lor. Să ne gândim la argumentele din perspectiva lor, în așa fel încât să fim cu toții mai convingători.”

Janet P., profesoară: „N-am jucat niciodată baschet pentru că nu exista echipă feminină când eram copilă, dar cred că pot spune, la un meci de baschet, când e momentul de schimbare și vreau să mă duc la antrenor și să-i spun: „Învigorează-i. Îi pierzi.” Empatia funcționează și în grupuri mari; poți simți mulțimea.”

FOCALIZARE

„Încotro mă îndrept?” Această întrebare ți-o pui în fiecare zi. Ghidat de tema focalizării, ai nevoie de o destinație clară; în lipsa uneia, viața și munca ta pot deveni rapid frustrante. Și astfel în fiecare an, fiecare lună, chiar fiecare săptămână, faci ceea ce-ți place să faci – îți stabilești obiective. Obiectivele tale, fie că sunt pe termen lung sau scurt, toate au aceleași caracteristici. Ele sunt clar specificate: sunt măsurabile și au un termen limită. Aceste obiective îți servesc precum o busolă, ajutându-te să-ți hotărăști prioritățile și să faci rectificările necesare pentru a reveni pe drumul ales inițial. Focalizarea ta este puternică pentru că te forțează să filtrezi —instinctiv vei evalua în ce măsură o acțiune te va ajuta să te îndrepti către atingerea obiectivului tău. Cele care nu te ajută le vei ignora. În final, focalizarea te forțează să fii eficient. În mod natural, reversul este că devii foarte nerăbdător în cazul eventualelor întârzieri, obstacole și chiar lucrurilor tangențiale, indiferent cât de fascinante pot părea a fi. Aceasta te fac să fii un membru extrem de valoros al unei echipe. Când ceilalți răătăcesc pe căi lăturalnice, tu îi readuci pe drumul principal. Concentrarea ta reamintește fiecăruia că dacă ceva nu te ajută să te îndrepti către destinația propusă, atunci acel ceva este lipsit de orice importanță. Și dacă nu este important, atunci nu merită să pierzi timpul cu el. Tu îi menții pe toți pe drumul cel bun.

Focalizarea ar fi cam așa:

Nick H., programator: „Este foarte important pentru mine să fiu eficient. Eu sunt tipul de om care joacă o repriză de golf în două ore și jumătate. Atunci când eram la Electronic Data Systems am pus la punct o listă de întrebări în așa fel încât să derulez inspecția fiecărui departament în cincisprezece minute. Fondatorul, Ross Perot, mă numea „Dentistul” pentru că programam o zi întreagă de astfel de întâlniri scurte de cincisprezece minute.”

Brand F., director de vânzări: „Eu mereu sortez prioritățile, încercând să determin cea mai eficientă cale către scop în așa fel încât să fie cât mai puțin timp mort, cât mai puțină mișcare irosită. De exemplu, am numeroase telefoane de la clienți care au nevoie ca eu să sun la departamentul de service pentru ei și decât să îl iau pe fiecare atunci când sună și să întrerup prioritățile zilei, mai bine îi grupez într-un singur apel la sfârșitul zilei și îi rezolv pe toți.”

Mike L., administrator: „Oamenii se miră cum analizez lucrurile în perspectivă și rămân conectat. Atunci când oameni din teritoriu sunt blocați în probleme și prinși în bariere fictive sunt capabil să sar peste ele, să restabilesc focalizarea și să mențin lucrurile în mișcare.”

Dorlane L., constructor de case: „Eu sunt genul de om căruia îi place să fie la obiect – în conversație, la muncă și chiar și atunci când merg la cumpărături cu soțul meu. Lui îi place să încerce multe lucruri și chiar se distrează făcând asta, în timp ce eu încerc unul și dacă îmi și place și nu este îngrozitor de scump, îl cumpăr. Sunt o cumpărătoare chirurgicală.”

„Nu ar fi grozav dacă....” Ești genul de persoană căreia îi place să privească dincolo de orizont. Viitorul te fascinează. Ca o proiecție pe un perete, tu ai abilitatea de a vedea până la cel mai mic detaliu, ce îți poate aduce viitorul. Această imagine detaliată te direcționează către ziua de mâine. În timp ce conținutul acestui tablou va depinde de celelalte interese și punctele tale forte — un produs mai bun, o echipă mai bună, o viață mai bună, o lume mai bună — acesta va fi mereu o sursă de inspirație pentru tine. Tu ești un visător care vede lucrurile așa cum ar putea fi și care își cultivă cu grijă aceste viziuni. Când realitatea se dovedește a fi prea frustrantă și persoanele din jurul tău prea pragmatice, îți evoci viziunile despre viitor și acestea îți dau energia necesară atât ție cât și, uneori, altor persoane. În realitate, foarte des, celelalte persoane se bazează pe tine să le descrii viziunile despre viitor. Ceilalți doresc o imagine care să le lărgască atât orizonturile cât și spiritul. Tu poți realiza această imagine pentru ei. Exersează! Alege-ți cu grijă cuvintele! Redă totul cât mai viu posibil. Oamenii se vor agăța de speranțele pe care le dai.

Futuristul ar fi cam așa:

Dan F., administrator de școală: „În orice situație eu sunt cel care spune: „Te-ai gândit vreodată la...? Mă întreb dacă am putea să... Nu cred că nu se poate. Doar că nimeni n-a mai făcut-o niciodată... Hai să vedem cum putem.” Mereu caut alternative, modalități care să nu fie îngrădite de starea de fapt. De fapt, nu există așa ceva – starea de fapt. Fie mergi înainte, fie regresezi. Aceasta este realitatea vieții, cel puțin din perspectiva mea. Iar în acest moment cred că profesia mea regresează. Școlile de stat sunt concurate de școlile private, școlile la distanță, școlile de acasă, de pe Internet. Avem nevoie să ne eliberăm de tradiții și să creăm un nou viitor.”

Dr. Jan K., internist: „Aici, la Clinica Mayo lansăm un grup numit Clinicienii. Decât să pasăm pacienții de la un medic la altul în timpul șederii în spital îmi imaginez o familie de furnizori. Îmi imaginez cincisprezece-douăzeci de medici, de diferite genuri și rase, cu douăzeci – douăzeci și cinci de asistenți. Vor fi patru sau cinci servicii spitalicești noi, majoritatea cărora vor lucra cu chirurgi și vor furniza îngrijire para-operativă ca și îngrijire pentru cei spitalizați de ceva timp. Aici redefinim modelul de îngrijire. Nu avem grijă de pacienți doar atunci când se află în spital. Dacă vine un pacient pentru un transplant la genunchi, un membru al echipei de Clinicieni îl va vedea înainte de operație, îl va urmări din ziua operației pe parcursul spitalizării și apoi îl va vedea când se întoarce după șase săptămâni pentru verificarea postoperatorie. Vom oferi pacientului un pachet complet de îngrijire ca să nu se piardă în transferuri. Iar pentru a obține fondurile am văzut imaginea în detaliu, în minte și am descris-o șefiei departamentului. Cred că am făcut-o să pară atât de reală, încât n-au mai avut de ales și mi-au dat fondurile.”

Ești fascinat de idei. Ce este o idee? O idee este un concept, cea mai bună explicație a majorității evenimentelor. Te încântă ideea de a descoperi că dincolo de o suprafață complexă se află un concept simplu care explică de ce lucrurile sunt așa cum sunt. O idee este o conexiune. Mentea ta este în căutare continuă de conexiuni; și astfel, ești fascinat atunci când fenomene aparent disparate pot fi unite printr-o legătură ascunsă. O idee este o nouă perspectivă asupra provocărilor obișnuite. Îți place să iei lumea pe care toți o cunoaștem și s-o aduci în fața noastră în așa fel încât s-o privim dintr-un unghi ciudat, ca pe o revelație ciudată. Tu iubești toate aceste idei pentru că pot fi profunde, inedite, explicative, contrare, bizare. Din toate aceste motive, tu primești un impuls de energie ori de câte ori îți trece prin minte o nouă idee. Ceilalți te pot cataloga drept o persoană originală, creativă, abstractă sau chiar inteligentă. Probabil că așa și ești, cine poate spune cu siguranță? De ceea ce ești sigur este faptul că ideile te emoționează, te fac să tresari. Și, în cele mai multe zile, acest lucru îți este de ajuns.

Ideația ar fi cam așa:

Mark B., scriitor: „Mentea mea funcționează pentru a găsi conexiuni între lucruri. Zilele trecute căutam Mona Lisa în muzeul Luvru. Am trecut de un colț și am fost orbit de blitz-urile a o mie de aparate foto care fotografiau mica imagine. Din nu știu ce motiv, am pus imaginea aceea deoparte. Apoi am remarcat un semn: „Interzisă fotografierea cu blitz” și l-am înregistrat și pe el. M-am gândit că era ciudat, pentru că citisem că fotografiile cu blitz pot distruge picturile. Apoi, după vreo șase luni, am citit că Mona Lisa a fost furată de cel puțin două ori în acest secol. Și apoi, dintr-o dată, totul s-a legat. Singura explicație pentru toate acestea este aceea că Mona Lisa cea reală nu se află astăzi la Luvru. Adevărata Mona Lisa a fost furată, iar cei de la muzeu, de teamă că vor trebui să-și recunoască neglijența, au pus în schimb un fals. Desigur, nu știu dacă este adevărat, dar ce poveste grozavă.”

Andrea H., designer de interior: „Eu am acel tip de minte în care totul trebuie să se lege, altfel încep să mă simt foarte ciudat. Pentru mine, fiecare piesă de mobilă reprezintă o idee. Deservește o funcție specifică atât prin ea însăși cât și împreună cu oricare alta. „Idea” fiecărei piese este atât de puternică în minte, încât *trebuie* urmată. Dacă stau într-o cameră în care scaunele nu-și îndeplinesc oarecum funcția lor specifică – sunt de alt tip, nu sunt întoarse cum trebuie sau stau prea aproape de masa de cafea – mă simt inconfortabil fizic și distras mental. După aceea nu-mi pot scoate imaginea din minte. Mă trezesc la 3:00 dimineața și intru în casa respectivă, în mintea mea, pentru a rearanja mobila și picta pereții. Asta mi se întâmplă de când eram mic, de pe la vreo șapte ani.”

IMPORTANȚĂ

Dorești să apari ca o persoană foarte importantă în ochii celorlalți. În sensul cel mai clar al cuvântului, vrei să fii „recunoscut.” Vrei să fii auzit. Vrei să ieși în evidență. Vrei să fii cunoscut. În special, vrei să fii cunoscut și apreciat pentru punctele forte unice care te caracterizează. Simți nevoia să fii considerat credibil, bun profesionist și un om de succes. De asemenea, dorești să te asociezi cu persoane care sunt credibile, profesioniste, de succes; sau dacă ele nu sunt așa cum ai vrea tu, le vei împinge să devină așa sau vei merge mai departe fără ele. Un spirit independent, vrei mai degrabă ca munca ta să constituie un mod de viață și nu doar un job; și în această muncă, vrei să ți se dea mână liberă – posibilitatea de a face lucrurile în stilul tău. Dorințele tale sunt extrem de intense și tu le vei onora. În acest fel viața ta este plină de lucruri pe care le vrei, le râvnești sau le dorești cu ardoare. Indiferent care este domeniul tău de interes – și fiecare persoană este distinctă – tema Importanței te va ajuta să te ridici deasupra mediei, mediocrului, către vârf, către excepțional. Aceasta este tema care te face să te străduiești să realizezi.

Importanța ar fi cam așa: „

Mary P., director centru de sănătate: „Femeilor li se spune aproape din prima zi „Să nu fii prea mândră. Nu te ridica prea sus.” Chestii din astea. Dar eu am învățat că e în regulă să ai putere, e în regulă să ai mândrie și e-n regulă să ai un *eu* mare. Și de asemenea că am nevoie să îl stăpânesc și să-l conduc în direcția corectă.”

Kathie J., parteneră într-o firmă de avocatură: „Din totdeauna, de când îmi amintesc am avut sentimentul că eram specială, că puteam prelua conducerea și puteam face lucrurile să se întâmple. În anii șaizeci am fost prima femeie partener în firma mea și încă îmi amintesc cum intram în multe săli de consiliu și eram singura femeie. E ciudat, gândindu-mă acum. A fost greu, dar cred că, de fapt mi-a plăcut tensiunea de a mă remarca. Mi-a plăcut să fiu „femeia” partener. De ce? Pentru că am știut că voi fi greu de uitat. Am știut că toată lumea mă va remarca și îmi va acorda atenție.”

John L., medic: „Toată viața mea m-am simțit pe scenă. Sunt în permanentă conștient de un public. Dacă stau cu un pacient, vreau ca el să mă vadă ca pe cel mai bun medic pe care l-a avut vreodată. Dacă predau studenților, vreau să mă remarc drept cel mai bun profesor de medicină pe care l-au avut vreodată. Vreau să câștig premiul Profesorul Anului. Șefa mea reprezintă un public important pentru mine. M-ar ucide ideea să știu că am dezamăgit-o. E înspăimântător să știu că o parte din stima mea de sine se află în mâinile altora, dar, din nou spun, mă ține pe vârfuri.”

INCLUDERE

„Lărgeste cercul!” Aceasta este filozofia vieții tale. Vrei să-i faci pe oameni să simtă că fac parte dintr-un grup. În mod opus celor care sunt atrași doar de grupuri exclusiviste, tu eviți aceste grupuri care pot exclude anumite persoane. Vrei să lărgesti grupul astfel încât cât mai mulți oameni să poată beneficia de pe urma acestui lucru. Îți displace total să vezi o persoană care este afară și privește în interior. Cât de rece poate fi această izolare! Spui: „Lărgeste cercul! Atrage-i în așa fel încât să simtă căldura!” Din instinct ești o persoană tolerantă. Împărtășești judecăți cu parcimonie, fără a ține seama de naționalitate, sex, personalitate sau credință. Astfel de judecăți pot răni sentimentele unei persoane. De ce să faci asta dacă nu trebuie? Natura ta tolerantă nu se bazează neapărat pe convingerea că fiecare dintre noi este diferit și că trebuie să respectăm aceste diferențe. Mai degrabă înclini să crezi că toți suntem la fel. Suntem toți egali, la fel de importanți. În concluzie, nimeni nu ar trebui ignorat. Fiecare din noi ar trebui inclus. Cel puțin asta merităm toți!

Includerea ar fi cam așa:

Harry B., consultant pe probleme de angajare: „De copil, deși eram foarte timid, întotdeauna aveam grijă să fiu eu cel care îi chema pe ceilalți la joacă. Atunci când făceam echipe sau trupe la școală niciodată nu aveam preferințe de genul: cutare să nu joace. Chiar îmi aduc aminte că eram de vreo zece sau unsprezece ani și aveam un prieten care nu era membru în biserica noastră – era catolic. Eram o dată la un banchet al bisericii, iar el a apărut la ușă deoarece, de obicei aveam activități de tineret în seara aceea. M-am ridicat imediat, l-am adus la familia noastră și l-am așezat la masă.”

Jeremy B., avocat al apărării: „Când am început această slujbă întâlneam oameni cu care deveneam prieten aproape din prima zi doar pentru a afla mai târziu că, știi, persoana asta are o mulțime de probleme, iar eu tocmai am inclus-o în petrecerile noastre și cercul nostru social. Partenerul meu, Mark, este genul care întreabă: „Ce anume te-a făcut să incluzi această persoană?” Eu încerc să-mi dau seama ce anume m-a atras atunci când am întâlnit-o. Și apoi, știi, să mă asigur că acea anume particularitate a lor este calitatea pe care eu și Mark trebuie s-o avem în vedere... pentru că o dată ce includ pe cineva în cercul meu nu mă descotorosesc de el.”

Giles D., trainer în corporație: „În clasă parcă am capacitatea de a simți atunci când cineva se retrage din discuția grupului și îl aduc imediat înapoi, în conversație. Săptămâna trecută am intrat într-o discuție lungă despre evaluarea performanței, iar o femeie nu vorbea de loc. Așa că am spus: „Monica, tu ai avut evaluări ale performanței. Ai vreun gând despre subiectul ăsta?” Cred că asta m-a ajutat ca profesor pentru că atunci când nu cunosc răspunsul la ceva, cel mai adesea persoana pe care o atrag în discuție mi-l oferă.”

INDIVIDUALIZARE

Tema Individualizării te determină să fii fascinat de unicitatea calităților fiecărei persoane. Nu înțelegi generalizările, grupările, tipurile. Știi că aceste generalizări fac să se piardă ce este special și distinct în fiecare persoană și de aceea acorzi atenție diferențelor dintre indivizi. Instinctiv observi stilul, motivația, gândirea, modul de construire a relațiilor fiecărei persoane. Asculți povestea unică a vieții fiecărei persoane. Acest talent explică foarte bine ceea ce faci, cu și pentru persoanele din jurul tău: cum alegi cele mai potrivite cadouri, cum intuiești cine preferă să fie lăudat în public și cine nu, cum reușești să te acomodezi cu stilul fiecăruia. Deoarece ești un fin observator al punctelor forte ale celorlalți, poți extrage ce este mai bun din fiecare. Spunându-i fiecăruia ce calități are, știi că acesta își va explora interiorul cât mai mult. Această gândire individualizată te ajută să construiești o echipă eficientă, productivă. În timp ce alții caută organizarea perfectă și procesul tehnologic perfect ale unei echipe, tu știi instinctiv că secretul unei echipe extraordinare este poziționarea fiecărui membru al echipei în funcție de punctele sale forte, astfel încât fiecare să se poată dedica lucrurilor pe care le face cel mai bine.

Individualizarea ar fi cam așa:

Les T., manager de protocol: „Carl este unul din cei mai buni angajați ai noștri, dar tot trebuie să mă vadă în fiecare săptămână. Vrea doar acea mică încurajare și verificare, iar după fiecare întâlnire se mai încălzește. În schimb, lui Greg nu-i prea place să ne vedem așa că nu-i nevoie să-l deranjez. Iar atunci când ne întâlnim, e mai mult pentru mine decât pentru el.”

Marsha D., director de publicitate: „Uneori ies din biroul meu și – știți cum au personajele din desene animate baloanele acelea deasupra capului? – văd aceste mici baloane deasupra capului fiecăruia, care-mi spun ce-i în mintea lor. Sună ciudat, nu-i așa, dar mi se întâmplă mereu.”

Giles G., director de vânzări: „Sunt destul de nou în poziția asta, dar îmi aduc aminte de o întâlnire de la început în care ne împotmolisem într-un subiect și ne tot învârteam în loc. M-am simțit frustrat și dintr-o dată m-am gândit: „Oamenii ăștia nu m-au văzut niciodată mânios. Ia să mă exprim și să văd cum reacționează fiecare.” Așa că m-am înfuriat și a fost interesant să văd cum unii au acceptat-o, alții au luat-o ca pe o provocare, iar alții s-au ascuns într-o mare carapace. Reacția fiecăruia mi-a spus câte ceva folositor despre ei, ceva ce puteam valorifica pentru a merge mai departe.”

Andrea H., designer de interior: „Atunci când îi întrebi pe oameni care este stilul lor, le vine greu să descrie așa că îi întreb „Care este locul dumneavoastră preferat în casă?”, iar când îi întreb asta li se luminează fața și știu unde să mă ducă. De la acel loc pot să-mi dau seama ce fel de oameni sunt și care le este stilul.”

INTELECT

Îți place să gândești. Îți place să ai o continuă activitate a minții, să exersezi „mușchii” creierului tău, să lărgiești limitele gândirii. Această activitate mentală poate fi focalizată, de exemplu, spre rezolvarea unei probleme, dezvoltarea unei idei sau înțelegerea sentimentelor altei persoane. Direcționarea exactă va depinde de celelalte puncte forte ale tale. Pe de altă parte, această activitate mentală poate să nu fie focalizată spre ceva anume. Tema Intellectului nu îți impune asupra căror lucruri să meditezi, ci pur și simplu îți relevă faptul că îți place să gândești. Ești genul de persoană care se bucură de timpul petrecut în singurătate, pentru că acesta este timpul pe care îl acorzi meditației, inspirației și gândirii. Ești introspectiv. Într-un anumit fel, tu ești cel mai bun prieten al tău, tu îți formulezi întrebările și tot tu răspunzi. Această introspecție te poate conduce spre o ușoară stare de nemulțumire atunci când compari ceea ce faci în realitate cu ceea ce mintea ta concepe. Sau această introspecție te poate ghida spre probleme mai pragmatice precum evenimentele unei zile sau o conversație pe care intenționezi să o ai mai târziu. Oriunde te-ar duce, acest „zumzet mental” constituie una dintre constantele vieții tale.

Intellectul ar fi cam așa:

Lauren H., manager de proiect: „Presupun că majoritatea celor care m-au întâlnit în trecere cred că sunt un extrovertit împătimit. Nu neg faptul că iubesc oamenii dar ar fi uimiți să aflu că am nevoie de timp cu mine însămi, de solitudine pentru a funcționa în public. Chiar îmi place să fiu în prezența mea. Îmi place singurătatea pentru că îmi dă ocazia să permit atenției mele dispersate, să susțină altceva. De aici îmi vin cele mai bune idei. Ele au nevoie să fermenteze și să se „decanteze”. Foloseam afirmația asta chiar și atunci când eram mai tânără : „Mi-am formulat ideile, iar acum trebuie să aștept să se decanteze.”

Michael P., director de marketing: „E ciudat, dar găsesc că am nevoie de zgomot în jurul meu ori, altfel, nu mă pot concentra. Am nevoie să am părți ale minții mele, ocupate; altfel fuge atât de repede, în atât de multe direcții încât nu rezolv nimic. Dacă îmi pot ocupa mintea cu televizorul sau cu copiii mei care zburdă, atunci descopăr că mă concentrez chiar mai bine.”

Jorge H., director de fabrică și fost prizonier politic: „Eram adesea închis în singurătate ca pedeapsă, dar eu n-am urât niciodată chestia asta, ca alții. Te poți gândi că te vei simți singur, însă eu nu m-am simțit niciodată așa. Foloseam timpul pentru a medita asupra vieții mele și să-mi dau seama ce fel de om sunt și ceea ce era important pentru mine, familia mea, valorile mele. Într-un mod straniu, solitudinea m-a calmat și m-a întărit.”

ORGANIZARE

Tu ești un scamator. Când te confrunți cu o situație complexă care implică mulți factori, îți place să-i ții în aer, aliniindu-i și realiniindu-i până când ești sigur că i-ai aranjat în modul cel mai productiv. Pentru tine acest lucru este ceva obișnuit: pur și simplu încerci să îți imaginezi care este cea mai bună cale de a face lucrurile. Dar cei cărora le lipsește această temă vor resimți un sentiment de respect și uimire față de puterea scamatoriei tale. „Cum poți jongla cu atâtea obiecte în același timp?” te vor întreba. „Cum poți fi atât de flexibil și poți schimba planurile dinainte stabilite, în favoarea unora noi care tocmai au apărut?” Dar tu nu te poți imagina comportându-te altfel. Ești un exemplu strălucit de adaptabilitate practică, indiferent dacă îți schimbi traseul de călătorie în ultimul moment pentru că ai descoperit o legătură mai bună sau un preț mai bun, sau alcătuiești configurația optimă de oameni și resurse pentru a duce la bun sfârșit un proiect nou. De la lucrurile obișnuite până la cele mai complexe, totdeauna cauți configurația perfectă. În mod cert cel mai bine te simți în situații dinamice. Confrunțai cu neprevăzutul, unii se pot plânge că planurile concepute cu atâta efort și grijă nu pot fi schimbate, în timp ce alții își găsesc refugiul în reguli și proceduri existente. Tu nu procedezi așa. În schimb, tu plonjezi în mijlocul confuziei, inventezi opțiuni noi, cauți noi căi de minimă rezistență, îți imaginezi noi parteneri și relații – deoarece, la urma urmelor, s-ar putea să existe o cale mai bună.

Organizarea ar fi cam așa:

Sarah P., director de finanțe: „Ador situațiile foarte complicate în care trebuie să gândesc pe cont propriu și să descopăr cum se potrivesc toate piesele. Unii se uită la o situație, văd treizeci de variabile și se gâtuie încercând să le echilibreze pe toate treizeci. Atunci când privesc eu o situație asemănătoare văd cam trei opțiuni. Și pentru că văd doar trei, îmi este mai ușor să iau o decizie și să pun toate la locul lor.”

Grant D., manager de operațiuni: „Zilele trecute am primit un mesaj de la fabrica noastră care spunea că cererea pentru unul din produsele noastre a depășit cu mult previziunile. M-am gândit un moment și apoi mi-a venit o idee: livrează produsul săptămânal și nu lunar. Așa că am spus: „Să contactăm reprezentanțele noastre din Europa, îi întrebăm care le este cererea, le spunem în ce situație ne aflăm și apoi îi întrebăm care le este cererea săptămânală.” În felul ăsta putem face față cererilor fără să ne încărcăm inventarul. Desigur, asta va duce la creșterea costurilor de transport, dar este mai bine decât să avem un inventar prea încărcat într-un loc și unul gol într-altul.”

Jane B., antreprenor: „Uneori, de exemplu, atunci când mergem la film sau la un meci de fotbal, tema Organizării mă face să mă sui pe pereți. Familia și prietenii vin să-mi ceară ajutorul – „Jane ia biletele, Jane organizează transportul.” De ce trebuie să le fac eu de fiecare dată? Iar ei spun: „Pentru că tu le faci bine. Nouă ne-ar lua jumătate de oră. Ție parcă îți ia mult mai puțin. Tu suni la oficiul de bilete, comanzi biletele potrivite și se rezolvă pe loc.”

PERFECTIONIST

Excelența și nu media este unitatea ta de măsură. În opinia ta, încercarea de a transforma un lucru mediocru într-unul situat puțin deasupra nivelului mediu necesită un efort mare și nu este foarte bine recompensat. La fel de mult efort necesită și transformarea unui lucru bun într-unul superb, ...dar acesta este un fapt mult mai încântător. Punctele forte, atât ale tale cât și ale altora, te fascinează. Precum un căutător de perle, tu le cauți, urmărind semnele ascunse ale unui punct forte. O strălucire de moment a unei perfecțiuni neșlefuite, o învățare rapidă, o abilitate deprinsă fără a recurge la etape - toate acestea sunt indicii care arată că un punct forte poate fi în funcțiune. Odată ce ai găsit un punct forte, te simți obligat să-l îmbunătățești până când va atinge excelența. „Lustruiești perla până când aceasta strălucește”. Această orientare naturală către punctele forte înseamnă că ceilalți te percep drept o persoană selectivă. Alegi să îți petreci timpul cu persoane care îți apreciază punctele forte. În același timp tu ești atras de persoanele care își cunosc propriile puncte forte și care și le cultivă. Tinzi să eviți persoanele care ar vrea să îți repare punctele slabe și să te facă „perfect rotund” – poate ei vor găsi pe altcineva pe care să-l „repare”. Nu dorești să-ți petreci viața plângându-te de lipsurile tale. Mai degrabă, vrei să te folosești de calitățile cu care ai fost înzestrat de la natură. Această atitudine este mult mai distractivă, mai productivă și, contrar așteptărilor, mai dificilă.

Perfecționistul ar fi cam așa:

Gavin T., asistent de zbor: „Am predat cursuri de aerobic timp de zece ani, și mi-am făcut un scop din a le cere oamenilor să se concentreze pe ceea ce le place la ei înșiși. Avem cu toții părți ale corpului pe care am dori să le modificăm sau pe care am dori să le vedem altfel, dar să ne focalizăm pe asta ar fi foarte distructiv. Ajunge un cerc vicios. Așa că spunem: „Nu e nevoie să faceți asta. În schimb, haideți să ne focalizăm pe însușirea care vă place la voi înșivă și atunci ne vom simți cu toții mai bine consumând toată această energie.”

Amy T., editoare de revistă: „Nu urăsc nimic mai mult decât să trebuiască să repar un text slab. Dacă i-am dat autoarei un subiect clar, iar ea îmi vine cu un text care e complet pe lângă, nu pot să-i scriu complimente, pe el. Înclin mai mult să i-l dau înapoi și să-i spun: „Te rog, încearcă încă o dată.” Pe de altă parte, ce-mi place să fac cu adevărat este să iau un text care este foarte aproape de ceea ce doream și să-l rafinez până ajunge perfect. Știi, cuvântul potrivit aici, o eliminare mică dincolo și dintr-o dată este o lucrare minunată.”

Marshall G., director de marketing: „Sunt foarte bun la stabilirea scopului pentru oameni și apoi la construirea un simț al spiritului de echipă pe parcurs. Dar nu sunt atât de bun la gândire strategică. Din fericire, am un șef care înțelege asta la mine. Lucrăm împreună de ceva ani. A găsit oameni care să joace rolul strategic și în același timp m-a făcut pe mine să fiu și mai bun la stabilirea scopurilor și susținerea echipei. Sunt atât de norocos să am un șef care gândește așa. Faptul că am știut că șeful meu cunoaște la ce sunt bun și la ce nu, m-a făcut mai sigur pe mine și să percutez mai repede; și nu mă implică în lucrurile la care nu sunt bun.”

POZITIVISM

Acorzi cu generozitate laude, zâmbești cu ușurință și totdeauna cauți partea comică a unei situații. Ceilalți te consideră o persoană veselă, plină de bună voie și de aceea ar vrea să fie la fel de optimiști cum pari tu. În orice caz, toți vor să stea în preajma ta. Lumea lor pare mai bună datorită entuziasmului pe care tu îl radiezi. Lipsindu-le energia și optimismul, unii consideră lumea lor monotona, cenușie, plină de dificultăți. Se pare că tu găsești o cale de a le lumina spiritul. Insuflă o notă dramatică fiecărei acțiuni. Sărbătorești fiecare realizare, împlinire. Găsești o sută de modalități de a face ca fiecare lucru să pară mai incitant și mai viu. Unele persoane, mai cinice se pot arăta sceptice în fața entuziasmului tău, dar se întâmplă foarte rar ca aceste păreri să constituie o frână pentru tine. Optimismul tău nu îți permite. Orice s-ar întâmpla, nu poți renunța la ideea că viața merită trăită din plin, că munca poate fi o adevărată plăcere și că în ciuda oricăror piedici nu trebuie să-ți pierzi simțul umorului.

Pozitivismul ar fi cam așa:

Gerry L., asistent de zbor: „Sunt atât de mulți oameni într-un zbor încât, de-a lungul anilor mi-am făcut un obiectiv din a alege unul sau doi dintre ei, de fiecare dată și să fac ceva special pentru ei. Desigur, voi fi curtenitor cu toată lumea și le voi adresa același profesionalism care mi-ar place să-mi fie aplicat mie însumi, dar mai presus de asta mă voi strădui să fac o persoană sau un mic grup, sau o familie să se simtă special, cu glume, conversație și mici jocuri pe care le fac.”

Andy B., director de marketing de Internet: „Eu sunt unul din acei oameni cărora le place să facă rumoare. Citesc tot timpul reviste și dacă găsesc ceva distractiv – vreun magazin nou, un nou ruj, orice – eu voi începe să mă agit spunând la toată lumea. „O, trebuie să încercați magazinul ăsta. E atâââââ de haios. Ia uitați-vă la imaginile astea. Ce părere aveți?” Sunt atât de pasional când vorbesc despre ceva încât oamenii trebuie să facă cum spun eu. Nu e vorba că sunt un mare comerciant. Nu sunt. De fapt, chiar nu-mi place să deranjez oamenii. Numai că pasiunea mea despre ceea ce spun îi face pe oameni să gândească „Frățioare, trebuie că e adevărat.””

Sunny G., manager de comunicații: „Cred că lumea s-a îmbolnăvit cu destui oameni negativi. Avem nevoie de mai mulți oameni pozitivi, cărora să le placă să se focalizeze pe ceea ce este bun în lume. Oamenii negativi mă fac să mă simt greu. La serviciul pe care l-am avut înainte era un tip care venea în biroul meu în fiecare dimineață doar ca să-și lase povara pe mine. Îl evitam intenționat. Dacă îl vedeam venind, fugeam la toaletă sau în altă parte. Mă făcea să simt de parcă lumea era un loc jalnic și uram chestia asta.”

REALIZATOR

Această temă te ajută să înțelegi ceea ce te motivează. Te caracterizează o nevoie constantă de împlinire. Ai sentimentul că în fiecare zi începi totul de la zero. La sfârșitul zilei, trebuie să ai deja o realizare tangibilă pentru a te simți bine. Pentru tine, toate zilele sunt importante – zile de lucru, weekend-uri, zile de vacanță. Indiferent cât ești de îndreptățit la o zi de odihnă, dacă în acea zi nu ai realizat nimic, te vei simți nesatisfăcut. În interiorul tău arde un foc continuu care te împinge să faci mai mult, să realizezi mai mult. După ce fiecare obiectiv a fost atins, focul se diminuează pentru un moment, ca apoi să se reaprindă și să te forțeze să îți propui alte și alte obiective. Nevoia asiduă de împlinire poate să nu fie logică, poate chiar să nu fie focalizată spre ceva, dar este veșnic nesatisfăcută și va exista în tine. În calitate de Realizator, trebuie să înveți să trăiești cu această umbră a nemulțumirii continue. În final, acesta este un lucru benefic pentru că îți dă energia de a lucra mult fără a te epuiza sau a claca. Acesta este impulsul pe care te poți baza totdeauna atunci când preiei noi sarcini, când întâlnești noi provocări. Aceasta este puterea cu care te alimentezi pentru a putea da tonul, a imprima ritmul și a defini productivitatea echipei tale de lucru. Aceasta este tema care te ține în mișcare, în permanentă alertă.

Realizatorul ar fi cam așa:

Melanie K., asistentă la Urgențe: „Trebuie să acumulez puncte în fiecare zi pentru a mă simți împlinită. Azi sunt aici doar de jumătate de oră, dar probabil că am acumulat deja 30 de puncte. Am aranjat echipamentul pentru Sala de Urgențe, am dat echipamentul la reparat, am avut o ședință cu asistenta mea de schimb, am făcut brainstorming cu secretara mea în legătură cu perfecționarea bazei de date computerizate. Astfel că, pe lista mea de nouăzeci de lucruri de făcut, am bifat deja treizeci. Iar acum mă simt destul de bine în persoana mea.”

Ted S., agent de vânzări: „Anul trecut am fost ales agentul anului în cadrul companiei mele de trei sute de agenți. M-am simțit bine o zi, dar bineînțeles, în aceeași săptămână m-am simțit ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Eram din nou la zero. Uneori îmi doresc să nu mai ajung acolo pentru că mă poate îndepărta de o viață echilibrată și împinge către obsesie. O vreme am crezut că mă pot schimba, însă acum știu că pur și simplu așa sunt construit. Trăsătura asta este cu adevărat o sabie cu două tăișuri. Mă ajută să-mi ating scopurile, însă, pe de altă parte, aș vrea să o pot activa și dezactiva la dorință. Dar nu pot! Dar *pot* să o controlez și să evit obsesia muncii focalizându-mă pe împlinire în toate laturile vieții mele, și nu doar în muncă.”

Sara L., scriitoare: „Trăsătura asta este foarte ciudată. În primul rând este bună pentru că trăiești o permanentă provocare. Dar în al doilea rând nu simți niciodată că ți-ai atins scopul. Te poate ține în alergare la deal cu 100 de km pe oră o viață întreagă. Nu apuci niciodată să te odihnești pentru că mereu mai este ceva de făcut. Dar, în cele din urmă, cred că e mai bine s-o am, decât să n-o am. O numesc „neliniștea mea divină”, iar dacă mă face să simt că datorez prezentului tot ceea ce am, atunci așa să fie. Pot trăi cu asta”.

RELAȚIONARE

Această temă descrie atitudinea ta referitoare la relațiile cu ceilalți oameni. Ești atras de oamenii pe care deja îi cunoști. Nu ești reticent în a cunoaște persoane noi, în realitate s-ar putea să ai alte teme care te fac chiar bucuros în acțiunea de a-ți transforma necunoscuții în prieteni, dar te simți bine și prinzi putere atunci când ești în apropierea prietenilor intimi. Te simți confortabil în intimitate. De îndată ce conexiunea inițială a fost realizată, încurajezi în mod deliberat o aprofundare a relației. Vrei ca prietenii să te cunoască bine. La rândul tău vrei ca și tu să-i cunoști bine. Vrei să le înțelegi sentimentele, aspirațiile, temerile și visele, dar vrei ca și ei să le înțeleagă pe ale tale. Știi că această apropiere implică o mulțime de riscuri – s-ar putea să se profite de tine – dar ești gata să le accepți. Pentru tine o relație are valoare doar dacă este adevărată, sinceră. Pentru a afla dacă o relație este adevărată și sinceră trebuie să te încredințezi cu totul celeilalte persoane. Cu cât mai mult vă încredeți reciproc, cu atât mai mult riscați. Cu cât riști mai mult, cu atât mai bine poți demonstra că grija ta este sinceră. Aceștia sunt pașii spre o prietenie reală pe care, de altfel, îi urmezi cu plăcere.

Relaționarea ar fi cam așa:

Tony D., pilot: „Am fost pilot în Marină și, frate, în Marină e bine să te obișnuiești cu cuvântul „prieteni”. E bine să ai încredere în altcineva. De-atâtea ori mi-am pus viața în mâinile altcuiva. Nu reușeam să mențin formația și așa fi murit dacă prietenul meu nu m-ar fi adus înapoi în siguranță.”

Jamie T., antreprenoare: „Eu sunt, cu siguranță selectivă în ceea ce privește relațiile mele. La început, când întâlnesc pentru prima dată oamenii, nu doresc să le ofer prea mult din timpul meu. Nu-i cunosc pe ei, ei nu mă cunosc pe mine așa că să fim agreabili și să lăsăm lucrurile așa cum sunt. Dar dacă circumstanțele fac în așa fel încât să ne cunoaștem mai bine, se pare că ating un prag de la care dintr-o dată încep să-mi doresc să investesc mai mult. Voi împărtăși mai mult despre mine, mă voi expune, voi face pentru ei lucruri care să ne mai apropie un pic, voi arăta că îmi pasă. E ciudat, deoarece nu caut să am mai mulți prieteni în viața. Am destui. Și totuși, cu fiecare persoană pe care o întâlnesc, de îndată ce acel prag este atins, mă simt forțată să merg din ce în ce mai în profunzime. Acum am zece oameni care lucrează pentru mine și pe fiecare dintre ei l-aș numi prietenul meu foarte bun.”

Gavin T., asistent de zbor: „Am multe cunoștințe minunate, dar prieteni adevărați, la care să țin cu drag, nu prea mulți. Și mă simt bine așa. Cele mai frumoase momente sunt petrecute cu oamenii cei mai apropiați, precum familia mea. Suntem o familie catolică irlandeză foarte strâns legată și ne reunim oricând avem ocazia. E o familie mare – am cinci frați și surori și zece nepoate și nepoți – dar ne întâlnim cu toții cam o dată pe lună și o facem lată. Eu sunt catalizatorul. Când mă întorc în Chicago, chiar dacă nu e nici o aniversare sau zi de naștere sau orice altceva, eu ajung să fiu motivul pentru a ne reuni și a petrece împreună trei sau patru zile. Chiar ne bucurăm unul de compania altuia.”

RESPONSABILITATE

Tema Responsabilității te forțează să-ți asumi responsabilitatea psihologică pentru ceea ce vei spune sau vei face. O dată ce ai făcut un angajament, important sau mai puțin important, te simți obligat să îl duci la îndeplinire. Bunul tău renume depinde de acest fapt. Dacă, dintr-un anumit motiv, nu îl poți duce la îndeplinire, în mod automat începi să cauți modalități de a te revanșa față de cealaltă persoană. Scuzele nu sunt de ajuns. Justificările și explicațiile sunt de neacceptat. Nu vei fi capabil să fii mulțumit de tine până când nu vei face această restituire. Această conștiinciozitate, această obsesie de a face totul cum trebuie, etica ta implacabilă, toate se combină pentru a-ți forma reputația: absolut demn de încredere. Când se atribuie noi responsabilități, ceilalți se vor uita mai întâi la tine pentru că știi că le vei duce la bun sfârșit. Când lumea va veni să-ți ceară ajutorul—lucru ce se va întâmpla curând—va trebui să fii selectiv. Dorința ta de voluntariat te poate face câteodată să te implici mai mult decât ar trebui.

Responsabilitatea ar fi cam așa:

Harry B., consultant pe probleme de angajare: „Eram doar un tânăr șef de bancă într-una din sucursale, când președintele companiei a decis să declare prescrisă o ipotecă. Eu i-am spus „E bine, dar avem responsabilitatea de a oferi oamenilor valoarea completă pentru proprietatea lor.” Însă el nu vedea lucrurile astfel. Vroia să vândă proprietatea unui prieten de-al lui pentru datorie și mi-a spus că problema mea era aceea că eu nu puteam separa etica afacerilor de etica personală. Eu i-am spus ceea ce era corect. N-am putut s-o fac deoarece nu credeam și încă nu cred că poți avea două standarde. Așa că am demisionat și m-am întors la un câștig de 5\$ pe oră lucrând pentru un serviciu forestier, culegând gunoale. De vreme ce soția mea și cu mine ne străduiam să-i susținem pe cei doi copii și să facem față, a fost o decizie greu de luat din partea mea. Dar uitându-mă în urmă, dintr-un anumit punct de vedere, n-a fost greu deloc. Pur și simplu nu puteam funcționa într-o organizație cu o asemenea etică.”

Kelly G., manager de operațiuni: „Managerul pe țară din Suedia m-a sunat în noembrie și mi-a spus „Kelly, te rog să nu-mi trimiți inventarul până la 1 ianuarie.” Am spus „Sigur. Sună a plan bun.” Am spus oamenilor mei despre plan și am crezut că eram acoperită. Totuși, pe 31 decembrie, când îmi verificam mesajele, pe pârtia de schi, asigurându-mă că totul era în regulă, am văzut că, comanda lui fusese deja trimisă și facturată. A trebuit să-l sun imediat și să-i spun ce s-a întâmplat. El e un om de treabă așa că n-a folosit nici un cuvânt urât, dar s-a înfuriat și a fost foarte dezamăgit. M-am simțit îngrozitor. Scuzele nu erau de ajuns. Trebuia să repar asta. L-am sunat pe controlorul nostru, de la cabană, și în după-amiaza respectivă am pus la punct o modalitate de trece valoarea inventarului său înapoi în registrele noastre și să-l ușurăm pe el. A luat aproape un weekend întreg, dar era lucrul cel mai bun de făcut.”

Nigel T., director de vânzări: „La un moment dat credeam că aveam o bucată de fier în mână și pe tavan era un magnet. Mă ofeream voluntar pentru orice. A trebuit să învăț cum să mă descurc cu asta deoarece nu numai că ajungeam cu prea mult în furie, dar mai și credeam că totul era din vina mea. Acum realizez că nu pot fi răspunzător pentru tot ce se întâmplă în lume – asta e treaba lui Dumnezeu.”

SIGURANȚĂ DE SINE

Siguranța de sine este similară cu încrederea în sine. În adâncul tău ai încredere în calitățile și punctele tale forte. Știi că ești capabil să-ți asumi riscuri, să răspunzi unor noi provocări, să-ți revendici drepturile și cel mai important lucru, știi că ești capabil să produci rezultate. Dar siguranța de sine înseamnă mai mult decât încredere în sine. Înzestrat cu siguranță de sine, nu ai numai încredere în capacitățile tale, ai de asemenea, încredere în judecata ta. Când privești în jurul tău, știi că perspectiva ta este unică, distinctă și clară. Și pentru că nimeni altcineva nu vede exact ce vezi tu, știi că nimeni nu poate lua decizii pentru tine și că nimeni nu-ți poate spune cum să gândești. Ceilalți te pot ghida, îți pot sugera. Dar tu ești cel care își trăiește propria viață. Tu singur trebuie să ai puterea de a-ți forma concluziile, de a lua decizii și de a acționa. Această putere, această responsabilitate finală de a-ți trăi propria viață nu te intimidă, din contră, ți se pare ceva normal. Indiferent de situație, tu pari să știi care este cel mai bun lucru pentru tine, însă acesta poate să nu fie la fel de bun pentru ceilalți. Dar tu ești conștient că acesta este lucrul cel mai bun pe care poți să-l faci pentru tine, dată fiind situația. Această temă îți dă o aură de siguranță. Spre deosebire de multe alte persoane, nu ești ușor de convins de argumentele celorlalți, indiferent de cât de persuasivi pot fi ei. Această siguranță de sine poate fi liniștită sau zgomotoasă, depinzând și de celelalte teme ale tale; dar este fermă și puternică, este precum chila unui vapor care suportă multe presiuni dar în final își menține cursul.

Siguranța de sine, ar fi cam așa:

Pam D., director de serviciu cu publicul: „Am crescut la o fermă izolată din Idaho și am urmat o școală mică de la țară. Într-o zi m-am întors de la școală și am anunțat-o pe mama că schimbam școlile. În ziua aceea, învățătoarea ne explicase că școala noastră avea prea mulți copii și că trei dintre noi urma să se mute la altă școală. M-am gândit un moment, mi-a plăcut ideea de a întâlni oameni noi și m-am hotărât să fiu una din cei trei – chiar dacă însemna că trebuia să mă scol mai devreme cu o jumătate de oră și că urma să merg mai mult cu autobuzul. Aveam cinci ani.”

James K., vânzător: „Eu nu stau niciodată pe gânduri. Indiferent dacă am de cumpărat un cadou sau o casă, atunci când iau o hotărâre, mă simt de parcă nici n-aș fi avut de ales. Era o singură alegere de făcut și am făcut-o. Dorm ușor noaptea. Îndrăzneala îmi este totală, deschisă și foarte convingătoare.”

Deborah C., asistentă la Urgențe: „Dacă avem un deces la Urgențe, oamenii mă cheamă pe mine să stau de vorbă cu familia datorită încrederii mele. Chiar ieri am avut o problemă cu o tânără fată psihotică, ce țipa că intrase diavolul în ea. Celorlalte asistente le era teamă, însă eu am știut ce era de făcut. Am intrat și i-am spus „Haide, Kate, întinde-te. Hai să recităm Baruch. Este o rugăciune evreiască. Este așa: Baruch Atah Adonai, Eloheinu Melech Haolam.” A răspuns „Spune-o încet ca s-o pot spune și eu.” Așa am făcut și atunci a spus-o și ea. Nu era evreică, însă a cuprins-o calmul. A căzut pe pernă și a spus „Mulțumesc. Asta era tot ce aveam nevoie.””

SOLUȚIONARE

Îți place să soluționezi problemele. În timp ce mulți sunt înspăimântați când sunt puși în fața unei alte probleme, tu simți că primești energie. Tresari la provocarea de a analiza simptomele, de a identifica ceea ce este greșit și a găsi soluția. Poți prefera fie probleme practice, fie conceptuale sau personale. Poți căuta diverse probleme pe care le-ai mai avut de multe ori înainte și de aceea ești încrezător că le poți rezolva sau te poți simți stimulat atunci când te lovești de probleme complexe și nefamiliare – preferințele tale exacte vor fi determinate de celelalte puncte forte ale tale și de experiența ta. Dar este sigur că îți face plăcere să pui lucrurile în funcțiune, din nou. Este un sentiment minunat să identifici factorii neclari, să-i elimini, și să redai lucrurilor adevărata lor valoare. În mod intuitiv, știi că fără intervenția ta, acest lucru – această mașină, această persoană, această companie – ar fi putut înceta să mai funcționeze. Tu l-ai reparat, l-ai resuscitat, i-ai redat vitalitatea! De fapt, exprimându-ne cum ar trebui, l-ai salvat!

Soluționarea ar fi cam așa:

Nigel T., designer de soft: „Am aceste amintiri vii din copilărie de la teigheaua de tâmplărie cu ciocane, cuie și lemne. Îmi plăcea foarte mult să repar lucruri, să asamblez și să le fac să meargă. Iar acum, cu programele de calculator e la fel. Scrii un program și dacă nu merge trebuie să te întorci și să-l refaci până merge.”

Jan K., medic internist: „Această temă apare în viața mea în foarte multe feluri. De exemplu, prima mea dragoste a fost chirurgia. Mă stimulează trauma, îmi place să fiu în sala de operație, să cos. Îmi place să repar lucruri în sala de operație. Apoi, unele din momentele cele mai bune au fost acelea în care stăteam lângă un pacient muribund, vorbind cu el. Este incredibil de recompensator să vezi pe cineva făcând schimbarea de la furie la acceptare în legătură cu durerea, legând fire pierdute cu membri de familie și murind cu demnitate. Apoi, din nou, cu copiii mei, această temă izbucnește în fiecare zi. Când îmi văd fetița de trei ani încheindu-și puloverul pentru prima dată și strâmb, simt acest impuls puternic de a mă duce să-i închei puloverul. Desigur, trebuie să mă abțin pentru că trebuie să învețe, dar, frate, e tare greu.”

Marie T., producătoare de televiziune: „Producerea unui program TV de dimineață este un proces în mod fundamental încurcat. Dacă nu mi-ar fi plăcut să rezolv probleme, treaba asta m-ar fi făcut să mă sui pe pereți. În fiecare zi se întâmplă ceva serios, iar eu trebuie să găsesc problema, s-o rezolv și să trec la următoarea. Dacă mă descurc mă simt întinerită. Pe de altă parte, dacă mă duc acasă, iar problema rămâne nerezolvată mă simt invers. Mă simt înfrântă.”

Tema Strateg îți permite să sortezi lucrurile aflate în dezordine și să găsești cea mai bună cale pentru a merge mai departe. Aceasta nu este o însușire care se poate învăța, din contră, este un mod de gândire diferit, o perspectivă diferită asupra lumii, care îți permite să vezi șabloane acolo unde alții văd doar complexitate. Conștient de aceste șabloane, vei investiga scenarii alternative, mereu întrebându-te „Dacă se întâmplă? Ei bine, și dacă, totuși, se întâmplă?” Aceste întrebări care ți se repetă în minte tot timpul te ajută să vezi care este următoarea ta mișcare. Astfel îți poți evalua cu mare precizie obstacolele potențiale. Conduc de faptul că vezi unde duce fiecare potecă, începi să elimini. Elimini căile care nu duc nicăieri, elimini căile care duc spre o confuzie totală, spre rezistență. Și tot așa, elimini și elimini până când vei ajunge la calea aleasă – strategia ta. Înarmat cu strategia ta, pornești înainte. În acest mod lucrează tema Strategiei tale. „Și dacă?” Selectează! Acționează!

Strategul ar fi cam așa: „

Liam C., director de fabrică manufacturieră: „Se pare că pot mereu vedea consecințele înaintea oricui. Trebuie să spun oamenilor „Ridicați ochii, priviți înainte și căutați soluții. Haideți să vorbim despre unde vom fi la anul, astfel încât la anul pe vremea asta să nu mai avem aceleași probleme.” Mie mi se pare evident, dar unii oameni sunt prea concentrați pe cifrele de luna asta și totul este influențat de asta.”

Vivian T., producătoare de televiziune: „Îmi plăceau problemele de logică când eram mică. Știți, de genul „Dacă A implică B, iar B este egal cu C, este A egal cu C?” și astăzi mereu urmăresc rezonanțele ca să văd încotro se îndreaptă lucrurile. Cred că asta mă face o mare intervievatoare. Știu că nimic nu este accident; fiecare semn, fiecare cuvânt, fiecare tonalitate de voce are o semnificație. Așa că urmăresc aceste indicii și le dau drumul în minte, văd unde conduc și apoi îmi planific întrebările pentru a profita de ceea ce am văzut în cap.”

Simon T., director de resurse umane: „Chiar aveam nevoie să preluăm uniunea într-o anumită etapă și am văzut o ocazie, un mod foarte bun prin care să-i preluăm. Vedeam că se îndreptau într-o direcție care i-a fi condus într-o mulțime de necazuri dacă ar fi continuat. Au continuat și când au ajuns eu eram acolo, pregătit și așteptând. Cred că mie îmi este firesc să prezic ce va face altcineva. Iar atunci, când persoana aceea reacționează, eu pot reacționa imediat deoarece am stat și mi-am spus „Ok, dacă fac asta, noi facem asta. Dacă ei fac aceea, noi facem lucrul celălalt. E ca atunci când conduci o barcă cu vela în vânt. Te îndrepti într-o direcție, dar te întorci în altă direcție, apoi în alta, planificând și reacționând, planificând și reacționând.”

Îți place să înveți. Subiectul care îți captează cel mai mult atenția este determinat de celelalte teme și experiențe ale tale; dar oricare ar fi acest subiect, totdeauna te va interesa procesul învățării. Procesul, mai mult decât conținutul sau rezultatul, te captivează în mod special. Ești impulsivat de călătoria constantă și deliberată de la ignoranță către competență. Fiorul primelor acțiuni, primele eforturi de a reda și a practica ceea ce ai învățat, încrederea crescândă a unei abilități controlate—acesta este procesul care te ademenește. Acest fior te face să te intereseze experiențe adulte de învățare precum yoga, muzica sau să absolvi diverse cursuri. Această caracteristică îți dă posibilitatea să reușești într-un mediu dinamic de lucru, unde ți se cere să îndeplinești sarcini pe termen scurt și unde se așteaptă să înveți lucruri noi într-o perioadă foarte scurtă de timp, ca apoi să poți prelua alte sarcini. Tema Studios nu înseamnă că în mod neapărat tu cauți să devii expert într-un anumit domeniu, sau că te străduiești să câștigi respectul care însoțește un titlu academic sau profesional. Consideri că rezultatul este mult mai puțin important decât procesul prin care ai ajuns să-l obții.

Studiosul ar fi cam așa:

Annie M., director editorial: „Devin iritată atunci când nu învăț ceva. Anul trecut, deși îmi plăcea munca mea, nu simțeam că învățam de-ajuns. Așa că m-am apucat de dansul step. Sună ciudat, nu? Știu că n-am să ajung niciodată pe scenă sau ceva de genul ăsta, însă îmi place să mă concentrez la tehnica step-ului, îmbunătățind-o în fiecare săptămână și avansând de la grupa de începători la cea de intermediari. Asta a fost o adevărată lovitură.”

Miles A., manager de operațiuni: „Când aveam șapte ani profesorii au spus părinților mei: „Miles nu este cel mai inteligent băiat din școală, dar e ca un burete la învățat și probabil că va ajunge foarte departe pentru că va forța și va prinde întotdeauna lucrurile noi.” Acum încep un curs de călătorii de afaceri, în spaniolă. Știu că e probabil prea ambițios să mă gândesc că pot învăța spaniola la nivel de conversație și să ajung expert în limba asta, dar vreau cel puțin să pot călători acolo și să știu limba.”

Tim S., instructor de directori „Unul din clienții mei este atât de iscoditor încât îl înnebunește faptul că nu poate îndeplini tot ceea ce își dorește. Eu sunt indiferent. Eu nu sunt curios într-un sens atât de larg. Prefer să merg mai în profunzime cu lucrurile așa încât să pot deveni competent în ele și apoi să le pot folosi în lucru. De exemplu, de curând, unul din clienții mei a vrut să călătoresc cu el la Nisa, în Franța, pentru afaceri, așa că am început să citesc despre zonă, să cumpăr cărți, să verific pe Internet. A fost totul interesant și mi-a plăcut studiul, dar n-aș fi făcut nimic din toate astea dacă n-aș fi călătorit acolo pentru serviciu.”

III

Valorificarea Punctelor Forte

CAPITOLUL 5

Întrebările pe care vi le puneți

- **EXISTĂ VREUN OBSTACOL ÎN CALEA EDIFICĂRII PUNCTELOR MELE FORTE?**
- **DE CE TREBUIE SĂ MĂ CONCENTREZ ASUPRA TEMELOR MELE PREDOMINANTE?**
- **ARE VREO ÎNSEMNĂTATE ORDINEA TEMELOR MELE PREDOMINANTE?**
- **NU TOATE AFIRMAȚIILE DIN DESCRIEREA TEMEI SUNT VALABILE ÎN CAZUL MEU. DE CE?**
- **DE CE SUNT DIFERIT(Ă) FAȚĂ DE ALTE PERSOANE CARE AU ȘI ELE UNELE DIN TEMELE MELE?**
- **SUNT UNELE TEME „ANTAGONICE”?**
- **POT DEZVOLTA NOI TEME DACĂ NU ÎMI PLAC CELE PE CARE LE AM?**
- **NU VOI DEVENI PREA MĂRGINIT/Ă DACĂ MĂ CONCENTREZ EXCUSIV ASUPRA TEMELOR MELE PREDOMINANTE?**
- **CUM ÎMI POT CONTRACARA SLĂBICIUNILE?**
- **POT SĂ-MI DAU SEAMA, ÎN FUNCȚIE DE TEMELE MELE DACĂ AM ALES O CARIERĂ POTRIVITĂ?**

Ați completat Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte. Ați aflat care sunt cele mai importante cinci teme ce vă definesc și ați citit descrierile și textele citate. În acest moment, dacă nu reacționați altfel decât cei mai mulți oameni, probabil simțiți nevoia să puneți o serie de întrebări. Experiența dobândită ca urmare a studiului pe care l-am întreprins ne-a permis să alcătuim o listă a celor mai frecvente întrebări și sperăm că răspunsurile noastre vă vor lămuri pe deplin toate nedumeririle.

Există vreun obstacol în calea edificării punctelor mele forte?

Da. Pe lângă diversele politici pe care le poate promova organizația voastră (despre care vom discuta în ultimul capitol), mai există un obstacol în calea progresului: propria lipsă de entuziasm.

Am putea spune că acest lucru sună destul de ciudat. De ce i-ar lipsi cuiva tragerea de inimă pentru a-și cultiva punctele forte? Adevărul este că mulți oameni nu sunt prea nerăbdători să facă acest lucru. Foarte mulți nu își bat capul cu complexitatea punctelor forte pe care le au, în schimb își dedică timpul și energia studierii lipsurilor lor. Cunoaștem acest lucru, întrucât persoanelor intervievate li s-a adresat următoarea întrebare: „În opinia dumneavoastră, ce v-ar ajuta cel mai mult să vă perfecționați: să vă cunoașteți punctele forte, ori să vă cunoașteți lipsurile?”.

Răspunsul a fost mereu același, fie că întrebarea a fost adresată cetățenilor americani, britanici, francezi, canadieni, japonezi sau chinezi, fie că persoanele chestionate erau tineri sau vârstnici, bogați ori săraci, foarte cultivați sau cu un bagaj de cunoștințe mai modest: slăbiciunile, și nu punctele forte, merită cea mai mare atenție. Este adevărat, întrebarea noastră a primit o gamă largă de răspunsuri, unele mai nuanțate. Arealul cultural cu cea mai puternică orientare spre punctele forte este cel al Statelor Unite, 41% din populație afirmând că cea mai bună cale de autoperfecționare este să-ți cunoști punctele forte. Cea mai slabă orientare spre punctele forte există în Japonia și în China. În aceste două țări, doar 24% dintre cei chestionați consideră că punctele forte reprezintă cheia succesului. Și totuși, în pofida diversității răspunsurilor primite, concluzia generală la care am ajuns este următoarea: majoritatea populației lumii nu este de părere că secretul autoperfecționării îl constituie o înțelegere aprofundată a punctelor forte. (Este interesant că în fiecare areal cultural, grupul cel mai puțin fixat pe slăbiciuni era cel a cărui vârstă medie depășea 55 de ani. Pe măsură ce trec anii devenim mai înțelepți, s-ar putea spune; acest grup a dobândit probabil o doză de auto-acceptare și a înțeles că este inutil să-ți ascunzi sub preș defectele sau lacunele personalității.)

Dintre toate cercetările realizate pentru alcătuirea cărții de față, aceste descoperiri au fost poate cele mai surprinzătoare. Evident, ele cer o explicație. De ce

atât de mulți oameni evită să-și concentreze atenția asupra punctelor lor forte? De ce au slăbiciunile o asemenea forță hipnotizantă? Dacă nu încercăm să găsim răspunsul la aceste întrebări chiar acum, eforturile de a vă cultiva punctele forte ar putea să-și piardă din intensitate chiar înainte de a avea vreun rezultat concret.

Motivele sunt multiple și, vorba proverbului, câte capete, atâtea păreri – în fond, fiecare persoană are propriul său motiv, însă toate aceste motive par să-și aibă sursa în aceleași temeri fundamentale ale fiecăruia dintre noi: frica de slăbiciuni, frica de eșec și frica de sine.

FRICA DE SLĂBICIUNI

Pentru mulți dintre noi, frica față de slăbiciuni pare să ne umbrească încrederea în punctele forte. Ca să ilustrăm acest aspect printr-o analogie, dacă am considera viața ca un joc de cărți în care fiecare dintre noi a primit o „mână” de puncte forte și de slăbiciuni, cei mai mulți dintre noi trăiesc cu impresia că slăbiciunile au o valoare mai mare decât punctele forte.

De pildă, dacă excelăm în activitatea de vânzare a unor produse, dar suntem mai puțin dotați din punct de vedere al gândirii strategice, aceasta se dovedește a fi o problemă întrucât, mai devreme sau mai târziu, incapacitatea de a gândi strategic ne va crea dificultăți, nu-i așa? Dacă reușim cu ușurință să clădim relații sociale bazate pe încredere reciprocă, dar ne cam împotmolim când vine vorba să facem prezentările, ne înscriem la acele cursuri ubicue de perfecționare a discursurilor ținute în public, deoarece discursurile publice sunt o condiție esențială a succesului, nu-i așa? Oricare ar fi slăbiciunea, oricare ar fi punctul forte, punctul forte e doar un punct forte și nimic mai mult – o calitate care poate fi admirată și, eventual, folosită – în timp ce slăbiciunile, ah, slăbiciunile reprezintă o „zonă a oportunității”.

Această fixație asupra slăbiciunii este adânc înrădăcinată în psihicul colectiv datorită educației pe care o primim, încă din perioada copilăriei. Am prezentat părinților intervievați următorul scenariu: să zicem că într-o bună zi, copilul vostru vine acasă cu următoarele note: un zece la engleză, un zece la studii sociale, un șase la biologie și un patru la algebră. Pe care dintre aceste note ați discuta-o cel mai mult timp cu fiul sau fiica dvs.? 77% dintre părinți au răspuns că, în această situație, ei și-ar concentra cel mai mult atenția asupra notei de patru de la algebră, numai 6% au ales zecele de la engleză și, în fine, un procent minuscul, 1%, au afirmat că s-ar gândi mai ales la nota de zece luată la studii sociale. Desigur, nota de la algebră necesită o atenție sporită, fiindcă pentru a avea o situație școlară bună și a reuși, mai târziu, la liceu și la universitate, copilul nu-și poate permite să pice vreun examen. Și totuși, întrebarea noastră a fost formulată cu multă atenție și extrem de clar: pe care dintre aceste note le-ați discuta *mai mult timp* cu fiul sau fiica dumneavoastră? Chiar dacă

avem în vedere cerințele sistemului de învățământ din ziua de azi, merită oare să dedicăm cea mai mare parte a timpului slăbiciunilor copilului?

Această orientare asupra slăbiciunilor persistă în domeniile cercetării științifice și academice. Într-un recent discurs pe care l-a ținut în fața colegilor săi de breaslă, Martin Seligman, fostul președinte al Asociației Psihologilor Americani, a afirmat că a descoperit peste 40.000 de studii despre stările depresive și numai 40 despre bucurie, fericire sau împlinire sufletească. Ca în exemplul de mai sus cu algebra, aceasta nu înseamnă că am sugera că depresiile nu ar trebui studiate. Stările depresive sunt potențial fatale, iar cei care suferă de această afecțiune au nevoie de tot ajutorul pe care știința îl poate oferi. (În fond, ca o consecință directă a pasiunii arzătoare a științei pentru diversele boli psihice, în ultima jumătate de secol s-au descoperit tratamente pentru 14 boli psihice distincte.) Problema este că perspectiva noastră este eronată, fiind atât de înclinată spre slăbiciune și boală, încât nu cunoaștem mai nimic despre putere și sănătate. Sau, conform spuselor lui Martin Seligman, „Psihologia este «coaptă» pe jumătate, numai pe jumătate. Noi am copt partea referitoare la bolile psihice. Am copt partea referitoare la măsurile reparatorii și la evaluarea gravității bolilor. Cealaltă parte, în schimb, este crudă încă, necoaptă. Este partea punctelor noastre forte, acea parte a vieții la care ne pricepem și suntem buni, acele lucruri pentru care... merită să trăiești.”

În mod evident, fiecare dintre noi are unele slăbiciuni. Activitățile pe care unii le desfășoară fără pic de efort pot fi extrem de dificile pentru noi. Iar dacă aceste slăbiciuni ajung să ne stânjenească punctele forte, suntem nevoiți să învățăm să ne descurcăm în poșta lor (vom prezenta aceste strategii în mod detaliat în capitolul de față). Pentru a avea o perspectivă justă asupra realității, trebuie totuși să ne reamintim că deși uneori este necesar să ne privim cu ochi critici slăbiciunile și să ne străduim să le depășim, aceasta nu ne va ajuta decât să preîntâmpinăm eșecurile, și nu să atingem excelența. Ceea ce ne sugerează Seligman – la fel ca numeroși alți profesioniști de prim rang – este că singura modalitate de a atinge excelența este de a înțelege și de a-ți cultiva punctele forte.

În anii '30 ai secolului trecut, eminentul gânditor și psiholog Carl Jung a afirmat: „Critica are «puterea de a face bine atunci când există ceva ce trebuie distrus, dizolvat sau redus», dar [ea] nu poate avea decât un efect dăunător atunci când vrei să clădești.”

FRICA DE EȘEC

Acest sentiment este suspectul numărul unu, în sensul că, a nu reuși nu este niciodată plăcut și de aceea mulți dintre noi nici nu sunt dispuși să riște. Însă în condițiile în care ne străduim să ne clădim o viață puternică, această teamă de eșecuri devine deosebit de persistentă și dificil de eliminat.

Nu toate eșecurile sunt la fel de importante. Unele sunt destul de ușor de suportat, în special acelea care pot fi explicate cu ușurință, fără ca imaginea noastră să fie afectată în vreun fel. La nivelul grădiniței, scuzele sună puțin diferit („Hei, n-am fost pregătit!”) față de cele ale adulților („Mi-e teamă că nu este specialitatea mea.”), dar principiul este identic. Atunci când cauza care a determinat eșecul nu are nimic de-a face cu propria noastră persoană, îl putem accepta.

Dar există și eșecuri care ne împovărează sufletul și nu vor să dispară din memorie. Cele mai persistente și mai neplăcute momente de acest gen survin atunci când ne bazăm pe unul din punctele noastre forte, pregătim un plan, îl punem în aplicare și totuși eșuăm. Chinul sufletesc care însoțește un astfel de eșec poate fi intens. Vă amintiți scena din filmul *Chariots of Fire* (*Carele de foc*) când atletul Abraham se întoarce la prietena lui, după ce a pierdut într-o cursă pentru care se antrenase asiduu și îi mărturisește acesteia, descumpănit, în șoaptă „Nu cred că voi putea vreodată alerga mai repede.”?

Fie că suntem competitivi precum Abraham, fie că ne autoevaluăm conform propriilor noastre standarde, cea mai puternică senzație de deznădejde apare întotdeauna atunci când, după ce ne pregătim îndelung pentru o acțiune, intenționăm să ne folosim de punctele noastre forte, dar ne dăm seama, la un moment dat, că ele își fac prea puțin simțită prezența. În ciuda eternului sfat „încearcă, încearcă din nou”, în astfel de clipe putem simți o umbră de disperare. „Mi-am identificat un talent, l-am transformat într-un punct forte, mi l-am asumat, l-am pus în aplicare și totuși n-am reușit! Ce-mi mai rămâne de făcut acum?”

Pentru a accentua această teamă de eșecuri în utilizarea punctelor forte, societatea pare extrem de încântată să ia peste picior tocmai acele persoane care mizează pe anumite puncte forte și, la un moment dat, o dau în bară. Să ne reamintim, de pildă, zarva nemaipomenită pe care a creat-o falimentul anunțat al lui Donald Trump la începutul anilor '90, sau eforturile disperate ale lui Richard Branson de a lansa gama de băuturi răcoritoare Virgin Cola. Sunt foarte puțini oamenii care pot spune cu mâna pe inimă că nu au simțit măcar o fărâmbă de plăcere asistând la asemenea eșecuri „grandioase”. Instinctele noastre primare ne fac să ne bucurăm de necazurile altora; din păcate, această bucurie pare să crească direct proporțional cu egoismul persoanei al cărei eșec îl contemplăm. Cu cât persoana respectivă este mai egoistă, cu atât mai mult ne bucură eșecul său.

Așadar, din aceste două motive, mulți dintre noi încearcă să evite „riscul” de a-și cultiva punctele forte. În schimb, stăm la locul de muncă și „astupăm crăpăturile”. E o activitate destoinică, umilă, pe care societatea o respectă. Din nefericire, așa cum am menționat puțin mai devreme, „cârpirea” slăbiciunilor nu vă conduce niciodată la un randament excepțional. Prin urmare, ce e de făcut? Cum vă puteți învinge această frică puternică de a eșua în punctele voastre forte?

Ei bine, este puțin probabil să scăpați vreodată fie de teama de a eșua, fie de mica plăcere de a contempla eșecul altora. Aceste două predispoziții par a fi o parte integrantă a firii umane. Examinându-le însă în detaliu, le puteți cel puțin demistifica

suficient de mult pentru ca nici una din ele să nu vă împiedice să vă cultivați punctele forte.

Să începem cu problema egotismului. Este oare o dovadă de egotism să îți petreci viața cultivându-ți punctele forte? Toate datele pe care le avem în urma cercetării noastre ne indică un răspuns negativ la această întrebare. Cultivarea punctelor forte și egoismul sunt două chestiuni diferite. Egotismul se manifestă atunci când preținzi, fără nici o acoperire în practică sau justificare, că ai atins un nivel excepțional într-o activitate. Această lăudăroșenie inutilă sau permanentă înfumurare este într-adevăr ridicolă.

În schimb, cultivarea propriilor puncte forte nu este neapărat o dovadă de egotism ci, mai degrabă, de responsabilitate. Nu trebuie să vă mândriți mai mult de talentele native decât vă mândriți de sexul, rasa sau culoarea părului. Talentele naturale sunt daruri de la Dumnezeu sau accidente genetice, în funcție de crezul dumneavoastră. Oricum, meritul nu vă aparține. Cu toate acestea, rolul vostru în transformarea talentelor cu care sunteți înzestrat în puncte forte este foarte important. Aveți posibilitatea și ocazia să porniți de la aceste talente și să le metamorfozați, prin concentrare, practică și studiu, în atuuri care vă permit să atingeți în mod constant un randament apropiat de perfecțiune.

Din acest punct de vedere, a neglija punctele forte și a-ți concentra atenția asupra slăbiciunilor nu reprezintă un semn de umilință asumată, ci aproape o iresponsabilitate. Dimpotrivă, cel mai responsabil, mai solicitant și, sub aspectul onestității față de tine însuși, cel mai onorabil lucru pe care îl puteți face este de a porni de la potențialul inerent de forță al talentelor proprii și de a căuta modalitatea de a-l aduce la un nivel maxim.

Ați putea, totuși, eșua? Da, este posibil. A-ți clădi o viață puternică înseamnă să accepți ca rezultatele să fie judecătorul suprem al punctelor tale forte. Rezultatele, măsurate în mod obiectiv, sunt implacabile și neiertătoare și, fără îndoială, vor exista momente când punctele tale forte vor fi judecate nefavorabil.

Dar, în definitiv, ce importanță are acest lucru? Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla? Așadar, identificați un talent, îl transformați într-un punct forte și, în cele din urmă, așteptările nu vă sunt răsplătite. Evident, vă doare, dar aceasta nu trebuie să vă descurajeze complet. Ați învățat ceva și veți folosi folosi aceste învățăminte în etapa următoare, și apoi iarăși. Și dacă și în perioada următoare, rezultatele tot nu se ridică la înălțimea așteptărilor? Ei bine, aceasta vă va face din nou să suferiți. Ar trebui însă să vă gândiți și la altceva: poate direcția căutării punctelor dvs. forte este greșită. În ciuda amărăciunii pe care o provoacă o astfel de descoperire, sunteți cel puțin liber să vă redirecționați căutarea pentru a fi mai eficient. Sau, așa cum ne sfătuia spiritualul W. C. Fields, „Dacă nu reușești din prima, mai încearcă o dată. Apoi renunță. N-are rost să te faci de râs.”

Acest sfat este ușor de dat și dificil de aplicat dar, în timp ce vă cultivați punctele forte, uneori făcând progrese mari, alteori poticnindu-vă, nu uitați că acesta este

modul în care trebuie trăită o viață puternică. Acest proces – acționează, învață, perfecționează-te, acționează, învață, perfecționează-te – poate părea greoi, însă este chiar esența unei vieți puternice. A trăi o viață puternică înseamnă a fi îndrăzneț, a fi perceptiv, a asculta cu atenție semnalele feedback-ului comportamentului personal, primite din exterior și, mai presus de orice, a nu renunța să vă analizați punctele forte, cedând numeroaselor tentații care vă pot distrage de la atingerea acestui scop. Și aici, Carl Jung a reușit să formuleze cel mai bine chintesenta acestei probleme: „Loialitatea față de legea propriei ființe este... un act de mare curaj pe care ni-l asumăm în fața vieții”.

Atenție, însă: păziți-vă de cel mai mare pericol imaginabil, care este amăgirea. Ea apare atunci când continuați să acționați, continuați să greșiți, dar nu vă dați seama. De pildă, vă imaginați că sunteți discursiv și aveți harul oratoriei, însă nu realizați că ascultătorii s-au plictisit de moarte. Sau credeți că sunteți un comerciant genial, dar nu vă puneți niciodată întrebarea de ce nimeni nu vă cumpără produsele. Ori vă închipuiți că sunteți cel mai mare conducător de oameni de la Vince Lombardi până în zilele noastre și totuși, nu observați niciodată că angajații vă evită compania, de fiecare dată când vă plimbați pe holuri. Sau, pericolul absolut, simțiți într-un mod nelămurit, vag, că nu ați avut succes și, cu toate acestea, într-un fel sau altul, găsiți un milion de motive cum că nu ați fi vinovat, nu a depins de dumneavoastră. Auto-amăgirea și refuzul de a admite realitatea reprezintă o combinație fatală.

În cazul în care vă aflați în această situație, nimic din ceea ce vă poate oferi această carte, nu vă poate ajuta. Tot ce v-am putea spune este că persoana căreia îi faceți cel mai mult rău sunteți chiar dumneavoastră. Filozoful Baruch Spinoza afirma cândva: „A fi ceea ce suntem și a deveni ceea ce suntem capabili să devenim este singurul țel al vieții.” Poate nu sunteți de acord cu acest aforism, dar cu siguranță unul din scopurile vieții proprii este să vă descoperiți și să folosiți punctele forte pe care le aveți. Dacă iluzia și încăpățânarea de a nu recunoaște realitatea v-au „amortit” simțurile, atunci vă veți opri din căutarea adevăratelor puncte forte care vă caracterizează și veți sfârși prin a trăi o copie palidă a vieții altcuiva, și nu o viață de om puternic, propria voastră viață.

FRICA DE SINE

S-ar putea să nu fiți dispus să vă analizați punctele forte, pur și simplu datorită faptului că nu credeți că sunteți cine știe ce, o persoană ieșită din comun. Oricum am eticheta acest sentiment – o senzație de nepotrivire ori „sindromul impostorului” sau veșnica nesiguranță – simptomele ne sunt arhicunoscute. În ciuda realizărilor, vă întrebați dacă sunteți într-adevăr atât de talentat precum vă cred cei din jur. Aveți în suflet o teamă nelămurită sau o bănuială că norocul și împrejurările favorabile, și nu punctele voastre forte, ar putea explica, în bună parte, succesele. Auziți acea voce interioară șoptindu-vă, cu neliniște, la ureche: „Oare când o să fii dat în vileag?” și, total neinspirat, îi dați ascultare.

Așa se explică parțial de ce, atunci când trebuie să-și descrie punctele forte, oamenii nu se referă decât rareori la talentele lor înnăscute. În schimb, ei vorbesc despre lucrurile exterioare pe care le-au acumulat în timpul vieții, cum ar fi certificatele, diplomele, experiențele avute și premiile pe care le-au primit. Aceasta este „dovada” faptului că s-au perfecționat, că au dobândit ceva valoros care merită să fie oferit.

Nu am dori să sugerăm aici că această teamă este profund negativă. În definitiv, pentru nesiguranță, reversul medaliei este automulțumirea. Ceea ce ținem să vă reamintim cu orice preț este că dacă nu vă veți mai autoanaliza, de teamă că nu veți găsi mai nimic, veți rata ocazia de a admira minunea punctelor voastre forte. Am folosit cuvântul „reamintim” deoarece există atât de mulți oameni cărora punctele forte li se par ceva de la sine înțeles. Trăim cu ele zi de zi, le folosim cu atâta ușurință, încât ele încetează să mai fie inestimabile. La fel ca cetățeanul New York-ului, care nu mai aude sirenele și claxoanele mașinilor, suntem atât de aproape de punctele noastre forte, încât nu le mai vedem.

Cu câțiva ani în urmă, Bruce B. a câștigat unul dintre cele mai prestigioase premii decernate profesorilor în America. Conform feedback-ului pe care ni l-au prezentat colegii lui, studenții și părinții studenților săi, el excela în crearea unui mediu propice învățatului, însuflându-le studenților săi, pe care îi respecta foarte mult, o extraordinară putere de concentrare. În cadrul programului Gallup de studiu al performanțelor profesionale, i-am luat un interviu și apoi i-am prezentat informațiile referitoare la punctele sale forte pe care ni le-a dezvăluit studiul nostru. Unul dintre cele mai puternice talente ale sale era Empatia, așa încât am discutat despre modul în care forța acestui talent îi permitea să perceapă sentimentele fiecărui student, să îl facă pe fiecare student să simtă că este auzit și înțeles. I-am descris felul în care această temă îl ajuta să audă întrebările nerostite, să anticipeze obstacolele pe care fiecare dintre studenții lui le avea la învățătură și să-și adapteze stilul predării în așa fel încât să poată depăși aceste obstacole împreună cu cursanții săi. I-am zugrăvit în culori cât se poate de vii o imagine a modului în care el a reușit să-și transforme acest talent într-un punct forte fenomenal.

Când am încheiat acest dialog, pe fața lui Bruce era întipărită o expresie de nedumerire. Nu părea surprins, nici din cale afară de curios. Nu avea nici măcar aerul că s-ar simți flatat. Era, pur și simplu, nedumerit.

„Nu predau toți la fel ca mine?” ne-a întrebat el.

Evident, răspunsul a fost „Nu. Nu predau toți la fel ca tine, Bruce, dar tu poți și știi cum să o faci. Tu chiar predai. Dacă fiecare profesor ar fi la fel de empatic ca tine, atunci toți ar fi la fel de buni ca tine. Dar nu sunt.”

Bruce căzuse în capcana în care cădem și noi, cei mai mulți dintre noi. Nu putea să nu observe semnele care îi dezvăluie stările emotive ale fiecărui student. Nu putea să nu răspundă la sentimentele pe care le sesiza. Nu putea să nu împărtășească durerea lor, sau să nu se bucure împreună cu ei de succesele lor. Și,

De ce trebuie să mă concentrez asupra temelor mele predominante?

Scopul principal al Testului Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte nu este să vă rezumeze sau să vă ofere un portret complet al caracterului vostru. Ceea ce își propune Testul este să vă ajute să atingeți un randament apropiat, în mod constant, de perfecțiune – un randament, în același timp excelent și deplin satisfăcător. Acest tip de cultivare a punctelor forte impune o concentrare intensă din două motive.

În primul rând, deși este greu de crezut că nu ați trăit până acum momente de succes și împlinire, secretul unei vieți puternice constă în a fi capabil să ai cât mai multe momente de acest fel. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie să înțelegeți aceste momente în toată profunzimea lor. Va trebui să discerneți care au fost punctele forte și modul în care s-au combinat ele pentru a vă permite să aveți acea realizare sau sentimentul de satisfacție pe care vi l-au prilejuit, sau ambele. Trebuie să *fiți conștient de competența voastră*. Nu este deloc ușor să obții o competență conștientizată cu (doar) cinci teme predominante ale talentului.

În al doilea rând, la o examinare atentă, diferența dintre o persoană cu un randament acceptabil și o alta cu un randament constant, aproape perfect este foarte mică. Aceasta din urmă nu face aproape niciodată ceva complet diferit. Confruntată zilnic cu aproximativ o mie de decizii instantanee, această persoană nu face altceva decât să aleagă un număr foarte mic de opțiuni care i se par a fi cele mai potrivite.

Cât de mic este acest număr? La baseball, dacă lovești mingea bine de 270 de ori succesiv la fiecare o mie de încercări, ești un jucător de valoare medie. Dacă reușești 320 de lovituri din o mie, vei fi considerat unul dintre cei mai buni jucători ai ligii. Așadar, în baseball, diferența dintre un jucător obișnuit și unul de superclasă este de aproximativ douăzeci și cinci de decizii mai bune în fiecare sezon (de regulă, un jucător la bătaie are în jur de 500 de încercări în fiecare sezon). În golful profesionist, diferența dintre un nivel excepțional și un nivel mediu este la fel de mică. Cei mai buni jucători au, în medie, douăzeci și șapte de lovituri în fiecare rundă. Jucătorii de valoare medie au în jur de treizeci și două de lovituri.

La locul de muncă, singurele diferențe între un comerciant care se chinuie să-și vîndă produsele și unul extraordinar pot fi, să zicem, cei trei clienți în plus în fiecare săptămână, sau perceperea a două reacții emoționale în plus în timpul unei

întrucât făcea toate aceste lucruri fără să vrea, nu-și prețuia calitățile. Totul îi părea atât de ușor, banal chiar, obișnuit, evident. „Nu predau toți la fel ca mine?”

O veche maximă spune că nu poți vedea tabloul dacă te afli între ramele acestuia. Ei bine, îți petreci toată viața între ramele punctelor tale forte, așa încât nu e deloc surprinzător că, după un anumit timp, nu le mai poți vedea. Noi sperăm că am reușit să vă demonstrăm, prin dezvăluirea celor cinci teme predominante pe care le aveți, că reacțiile dvs. instinctive la lumea exterioară – acele lucruri pe care le simțiți firești – nu sunt banale, obișnuite, evidente. Dimpotrivă, reacțiile dvs. instinctive sunt unice. Ele vă fac să fiți diferit de toți ceilalți. Ele vă fac extraordinar.

De ce trebuie să mă concentrez asupra temelor mele predominante?

Scopul principal al Testului Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte nu este să vă rezumeze sau să vă ofere un portret complet al caracterului vostru. Ceea ce își propune Testul este să vă ajute să atingeți un randament apropiat, în mod constant, de perfecțiune – un randament, în același timp excelent și deplin satisfăcător. Acest tip de cultivare a punctelor forte impune o concentrare intensă din două motive.

În primul rând, deși este greu de crezut că nu ați trăit până acum momente de succes și împlinire, secretul unei vieți puternice constă în a fi capabil să ai cât mai multe momente de acest fel. Pentru a realiza acest lucru, este nevoie să înțelegeți aceste momente în toată profunzimea lor. Va trebui să discerneți care au fost punctele forte și modul în care s-au combinat ele pentru a vă permite să aveți acea realizare sau sentimentul de satisfacție pe care vi l-au prilejuit, sau ambele. Trebuie să *fiți conștient de competența voastră*. Nu este deloc ușor să obții o competență conștientizată cu (doar) cinci teme predominante ale talentului.

În al doilea rând, la o examinare atentă, diferența dintre o persoană cu un randament acceptabil și o alta cu un randament constant, aproape perfect este foarte mică. Aceasta din urmă nu face aproape niciodată ceva complet diferit. Confruntată zilnic cu aproximativ o mie de decizii instantanee, această persoană nu face altceva decât să aleagă un număr foarte mic de opțiuni care i se par a fi cele mai potrivite.

Cât de mic este acest număr? La baseball, dacă lovești mingea bine de 270 de ori succesiv la fiecare o mie de încercări, ești un jucător de valoare medie. Dacă reușești 320 de lovituri din o mie, vei fi considerat unul dintre cei mai buni jucători ai ligii. Așadar, în baseball, diferența dintre un jucător obișnuit și unul de superclasă este de aproximativ douăzeci și cinci de decizii mai bune în fiecare sezon (de regulă, un jucător la bătaie are în jur de 500 de încercări în fiecare sezon). În golful profesionist, diferența dintre un nivel excepțional și un nivel mediu este la fel de mică. Cei mai buni jucători au, în medie, douăzeci și șapte de lovituri în fiecare rundă. Jucătorii de valoare medie au în jur de treizeci și două de lovituri.

La locul de muncă, singurele diferențe între un comerciant care se chinuie să-și vândă produsele și unul extraordinar pot fi, să zicem, cei trei clienți în plus în fiecare săptămână, sau perceperea a două reacții emoționale în plus în timpul unei

prezentări, ori un singur lucru spus în cel mai potrivit moment pe durata unei conversații. Câteva întrebări în plus și câteva momente în plus de ascultare a interlocutorului pot fi singura diferență dintre un mentor exemplar și un șef mediocru. Indiferent ce profesie aveți, secretul randamentului constant apropiat de perfecțiune constă în acest gen de diferențe subtile sau lucruri de finețe.

Pentru a stăpâni astfel de lucruri de finețe, este nevoie de îndemânare. Va trebui să vă studiați temele predominante și să găsiți modalitatea în care acestea se pot combina pentru a deveni puncte forte. Meditând astfel asupra lor, v-ați putea da seama brusc că o ușoară deplasare a accentului de pe o anumită temă, pe o alta sau o aprofundare a cunoștințelor într-un anumit domeniu este tot ce aveți nevoie pentru a face saltul de la un randament mediu, la unul excepțional.

De pildă, dacă una din temele voastre predominante este tema Colecționar, s-ar putea să descoperiți că, deși citiți mult, nu reușiți să vă disciplinați îndeajuns pentru a aduna istorisiri și fapte interesante. Prin urmare, vă hotărâți să faceți o mică schimbare în programul săptămânal. Vă creați un dosar în care puneți decupaje pe care le citiți cel puțin o dată la trei luni. În curând, descoperiți că dacă stăpâniți această comoară de informații proaspete, puterea de înțelegere sporește, deveniți mai util și mai creativ.

Sau poate, dacă una dintre temele predominante este Conectare, v-a plăcut întotdeauna senzația de bine și de pace sufletească pe care această temă v-o dă în viața personală, dar nu v-ați gândit niciodată să o folosiți în profesie. Așadar, acum faceți o schimbare. În mod deliberat, le spuneți colegilor dvs. de serviciu că eforturile fiecăruia dintre ei au avut un rol important în activitatea întregului colectiv. Insistați asupra faptului că grija unuia dintre colegi pentru detalii a ușurat enorm munca celorlalți. Scoateți în evidență scopul comun pe care îl aveți și nevoia de sprijin reciproc. Drept urmare, treptat, vă clădiți reputația unuia dintre cei mai buni oameni de echipă ai firmei respective.

A cizela chiar și o singură temă până să devină un punct forte, în adevăratul sens al cuvântului, va reprezenta un test pentru conștiința de sine și inspirația voastră. A le cizela pe toate cinci înseamnă o muncă de o viață.

Are vreo însemnătate ordinea temelor mele predominante?

Teoretic, răspunsul este afirmativ dar, practic, el este nu. Testul Clifton (StrengthsFinder), al Identificării Punctelor Forte evaluează fiecare dintre răspunsurile date, vă calculează cele mai puternice teme și vă prezintă primele cinci, în ordine descrescătoare. Deci, din punct de vedere tehnic, prima temă enumerată este cea mai puternică temă care vă caracterizează. Cea de-a cincea temă este cea mai puțin puternică dintre temele voastre predominante.

Cu toate acestea, vă sfătuim să nu acordați prea multă importanță ordinii temelor predominante. În primul rând, diferența efectivă dintre tema numărul unu și tema numărul cinci, și între cele intermediare poate fi infinitesimală. În lumea matematicii, diferențele există, însă în lumea reală aceste diferențe pot fi lipsite de sens.

În al doilea rând, scopul practic al Testului Clifton este de a pune în evidență modelele *dominante* de gândire, simțire sau comportare care vă caracterizează. Aici facem o distincție între temele voastre predominante și cele reactive. Temele predominante sunt cele care vă definesc însăși esența. Indiferent de situația în care v-ați afla, ele vă filtrează lumea, obligându-vă să vă comportați în anumite moduri repetitive. Spre deosebire de acestea, temele reactive nu se manifestă decât ocazional, de obicei atunci când vă confrunțați cu o situație cu totul și cu totul neobișnuită.

De pildă, dacă una din temele predominante este Dezvoltator, veți căuta în permanență ocazia de a-i ajuta pe cei din jur să aibă succese în activitatea lor. Perfecționarea lor este preocuparea dumneavoastră constantă. În schimb, dacă Dezvoltator este doar o temă reactivă, ea se va face simțită doar atunci când o persoană vă cere sfatul în legătură cu cariera lui(ei). La fel, dacă gândirea Strategică este o temă predominantă, veți aborda orice situație întrebându-vă „Ce-ar fi să...?” Fie că vă aflați sub duș, sau faceți jogging ori stați treaz noaptea, mintea nu va putea înceta să facă, instinctiv, planuri. Pe de altă parte, dacă Strategic nu este decât o temă reactivă, ea nu se va manifesta decât atunci când vine momentul să alcătuiți planul cincinal de afaceri al firmei dvs.

Temele reactive pot fi utile uneori, deoarece ele vă pot permite să aveți un randament acceptabil atâta timp cât împrejurările sunt favorabile, însă temele dvs. predominante nu depind de nici un ajutor din afară. Ele sunt puternice tocmai datorită faptului că sunt instinctive. Fiecare dintre ele, de la prima până la ultima, este absolut independentă și are o importanță crucială în cultivarea punctelor forte.

Nu toate afirmațiile din descrierea temei sunt valabile în cazul meu. De ce?

Într-un anumit sens, cele treizeci și patru de teme nu au o existență reală, concretă. Nu putem identifica o zonă Realizator într-o parte a creierului și o zonă a Crezului, într-o altă parte. Modelele recurente ale gândirii, sentimentelor sau comportamentului fiecărei persoane sunt create de conexiunile rețelei sale mintale. Unele dintre aceste conexiuni sunt puternice, altele sunt „defecte”. Din motive care țin de domeniul evidenței – ereditate, educație, cultură – rețeaua cerebrală a fiecărei persoane este unică.

Când organizația Gallup a intervievat cele două milioane de persoane care au obținut succes în carieră, cu scopul de a analiza punctele forte umane, ceea ce am cercetat a fost, de fapt, configurația unică a rețelei cerebrale a fiecărei persoane intervievate. În schimb, atunci când am hotărât să prezentăm concluziile cercetării noastre și să creăm un limbaj comun care să permită explicarea punctelor forte umane, am fost nevoiți să ignorăm această unicitate. Astfel, am „țesut” cele mai comune conexiuni și le-am transformat în modele, care, ulterior, au devenit cele treizeci și patru de teme prezentate în Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte. În descrierea fiecărei teme, am încercat să includem cele mai frecvente conexiuni caracteristice pentru fiecare model sau temă dar, întrucât fiecare dintre aceste teme constituie un rezumat, și nu un întreg, este posibil ca nu toate aceste conexiuni să vă reprezinte la fel de bine.

Pentru a extinde această analogie, temele sunt modele în aceeași măsură în care tartanul, imprimeurile și broderia în spic sunt și ele modele. Orice țesătură cu o stilizare în formă de spic conține fire ușor diferite unele de altele dar, pentru un observator, țesătura în ansamblul ei va avea mereu această stilizare. La fel, dacă aveți tema predominantă Competiție, se poate să vă atragă și alte întreceri față de cele preferate de alte persoane, care au aceeași temă; totuși, în acele competiții pe care dumneavoastră sau ceilalți cu aceeași temă le considerați importante, a pierde nu este deloc plăcut, nici pentru voi, nici pentru alții ca voi.

De ce sunt diferit(ă) față de alte persoane care au și ele unele din temele mele?

Foarte puțini oameni au aceleași teme predominante pe care le aveți dumneavoastră (de fapt, există peste treizeci și trei de milioane de combinații ale primelor cinci teme, astfel că șansele de a avea o „pereche” perfectă sunt infinitezimale). Acesta este un aspect pertinent, întrucât nici una din cele cinci teme care vă caracterizează, nu este izolată de celelalte patru. Dimpotrivă, fiecare temă este atât de strâns legată de celelalte, încât ea este modificată prin asocierea cu acestea. Următoarea înșiruire de perechi de teme servește drept exemplu al modului în care, înlocuind doar o singură temă din fiecare pereche, tipul general de comportament se schimbă radical.

Tema **Ideație** descrie o afinitate pentru lumea ideilor și a conexiunilor mintale. Tema **Context** descrie o nevoie instinctivă de a cerceta modul în care lucrurile au ajuns în stadiul lor actual. Împreună, aceste teme pot fi identificate într-un teoretician creativ, care are răbdarea de a privi spre trecut, pentru a căuta indicii care să explice prezentul. Drept exemplu, vi-l puteți imagina pe Charles Darwin întrebându-se de ce ciocurile cintezoilor din insulele Galapagos variau ca formă și mărime, începând astfel să-și contureze teoria sa privitoare la selecția naturală.

Iar acum, să facem o singură schimbare. Păstrăm **Ideația**, dar înlocuim **Contextul**, cu **Futurist** – fascinația pentru potențialul pe care îl poate oferi viitorul. Combinația de **Ideație** și **Futurist** creează un visător vizionar care poate decela tendințele fundamentale ale prezentului și apoi își imaginează felul în care aceste tendințe se vor concretiza peste zece ani. Gândiți-vă la Bill Gates, președintele companiei Microsoft, și la impresionanta sa aspirație privind existența unui computer în fiecare casă.

În continuare, să păstrăm **Futurist**, dar să înlocuim **Ideația** cu **Crezul**, care reprezintă nevoia de orientare a vieții spre un set de valori fundamentale, de obicei de natură altruistă. Împreună, temele **Futurist** și **Crez** creează și ele un visător vizionar, însă visele acestuia tind să fie foarte diferite de cele din exemplul precedent. În timp ce Bill Gates și cei asemănători lui își imaginează o lume mai bună, visătorul **Futurist/Crez** nu poate să nu-și imagineze o lume mai bună *pentru oameni*. El este mai puțin interesat de creativitatea visului său, fiind mult mai animat de impactul benefic al acestei lumi. Dr. Martin Luther King, Jr. este, probabil, cel mai strălucit exemplu în acest sens. El nu numai că și-a dedicat întreaga viață visului egalității rasiale, dar a și proiectat această valoare într-o imagine vie și emoționantă a viitorului, un viitor în

care o fată de culoare și un băiat alb pot bea apă de la aceeași cișmea, pot să stea împreună în aceeași sală de clasă și se pot plimba de mână pe stradă.

În sfârșit, să păstrăm tema Crezului, dar să înlocuim tema Futurist cu Relaționare, care reprezintă dorința de a cunoaște bine oamenii din jurul tău și de a avea relații apropiate cu ei. Temele Crez și Relaționare creează împreună un misionar, nu un vizionar. Această persoană nu prea are timp să proiecteze imagini pline de inspirație, considerându-le prea distante, prea eterice. În schimb, ea dorește să facă cunoștință cu oamenii pe care îi ajută. Vrea să le afle numele și să le înțeleagă caracterul unic. Acesta este singurul mod în care se poate asigura că trăiește în rezonanță cu valorile sale. Această persoană are drept model spiritul Maicii Teresa mai degrabă decât spiritul lui Martin Luther King, Jr.

Întrucât am ajuns de la Charles Darwin la Maica Teresa schimbând doar o singură temă, vă puteți da seama de ce comportamentul vostru poate fi substanțial diferit față de cel al persoanelor care au una, două, trei sau chiar patru teme predominante în comun cu voi. În concluzie, încercați să nu examinați fiecare dintre temele predominante, izolată de celelalte patru. În schimb, analizați modul în care fiecare le modifică pe celelalte și încercați să aflați care sunt efectele combinării lor. În aceasta constă secretul adevăratei conștiințe de sine.

Sunt unele teme „antagonice”?

Răspunsul la această întrebare este negativ. Testele de personalitate realizate până în prezent tind să pornească de la presupunerea că trăsăturile ființei umane se exclud reciproc. De pildă, puteți fi ori introvertit, ori extrovertit, dar niciodată și una, și alta. Puteți fi fie egoist, fie altruist; fie agresiv, fie plăcut; fie vizionar, fie nostalgic. Această presupunere, ori/ori constituie premisa de la care pornesc chestionarele testelor de personalitate. Fiecare întrebare este concepută în așa fel încât scorul pozitiv pentru una din trăsături asigură în mod automat un scor negativ pentru trăsătura opusă. Astfel de întrebări au primit denumirea de întrebări „ipsative”, ceea ce înseamnă că dacă în realitate ai ambele trăsături, întrebarea face imposibilă înregistrarea în test a ambelor răspunsuri.

Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte nu este alcătuit astfel, din simplul motiv că această presupunere, ori/ori nu pare a avea o relevanță prea mare în viața de zi cu zi. În timpul interviurilor pe care le-am realizat în cadrul studiului nostru, am întâlnit sute de mii de oameni care erau caracterizați de teme care, la prima vedere, ar fi putut fi considerate opuse. David G., președintele unei companii de filme din Hollywood, avea ca teme predominante atât Cuceritor (pasiunea de a căuta să-i cucerească pe cei din jur), cât și Intellect (definită ca nevoia de singurătate și de meditație). Tema Cuceritor îi permitea să discute cu sute de persoane zilnic în încercarea sa de a obține cele mai promițătoare proiecte de film. Tema Intellect îl făcea să aibă un aer meditativ și, lucru extrem de important, îi permitea să simtă viața interioară a personajelor din scenariile pe care le parcurgea și să se afle, astfel, pe aceeași lungime de undă cu scenariștii respectivi. Când l-am întrebat pe David în legătură cu aparenta contradicție, el ne-a răspuns că această combinație a temelor Cuceritor și Intellect i se pare perfect normală. „Sunt genul de om care urăște petrecerile, dar care, o dată ajuns la o petrecere, se simte perfect.”

În următorul exemplu, Leslie T., bancher în domeniul investițiilor, ne-a dezvăluit două dintre cele mai pregnante teme ale sale, aparent „opuse”: Armonie (disponibilitatea de a evita cu orice preț conflictele) și Conducere (nevoia de confruntări). „În calitate de președinte a asociației de locatari din imobilul în care locuiesc, a trebuit să supervizez licitația pentru un proiect de construcție a unei grădini amplasate în apropierea imobilului nostru. Pentru că era un contract destul de substanțial, am intenționat să conduc chiar eu licitația respectivă. Cu toate acestea, unul din membrii asociației s-a ridicat la ședința pe care am organizat-o și a spus că ar vrea ca el să fie acela care conduce licitația, pentru că era mai în temă decât mine, avea prieteni ingineri constructori, și câte și mai câte. N-aș fi vrut să cedez, dar își dorea acest lucru atât de mult, încât până la urmă am renunțat și i-am dat aprobarea. Dar după o lună, după ce am văzut versiunea finală a contractului, am descoperit că nici măcar nu anunțase că se va organiza vreo licitație. Pur și simplu a așteptat până

În ultima clipă și apoi i-a dat contractul unui prieten. M-am enervat la culme. Situațiile de genul ăsta pot fi dificile fiindcă nu poți spune că îi ești șef, dar tot simți că nu poți trece peste așa ceva fără să-i spui cum stau lucrurile. Așa că l-am chemat să stau de vorbă cu el și i-am spus cât de mult m-a dezamăgit. A fost pentru amândoi un moment foarte delicat pe care, de fapt, nu l-am depășit nici în prezent."

Acestea sunt doar două din sutele de mii de alte exemple. Am întâlnit preoți care își dedicaseră viața ajutorării celorlalți (tema Crez), dar care erau animați, în același timp, de pasiunea de a câștiga (tema Competiție). Am întâlnit comercianți care aveau o predilecție pentru idei (tema Ideatie), dar erau la fel de pasionați de datele concrete și de dovezi (tema Analitic). Am descoperit chiar și scriitori a căror pasiune pentru trecut (tema Context) nu era egalată decât de pasiunea pentru viitor (tema Futurist). Aceste combinații pot părea incompatibile, însă ele reflectă o realitate de netăgăduit, și anume aceea că nu este deloc ușor să încorsetezi oamenii în anumite tipare. Fiecare dintre noi este unic, uneori minunat de unic, alteori enervant de unic, dar întotdeauna unic. Am conceput Testul Identificării Punctelor Forte tocmai pentru a scoate în evidență această unicitate. Din punct de vedere practic, aceasta înseamnă că posesia unei anumite teme nu vă va împiedica niciodată să aveți orice altă temă.

Pot dezvolta noi teme dacă nu îmi plac cele pe care le am?

Răspunsul este nu. Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte evaluează reacțiile voastre spontane printr-o serie de perechi de afirmații. Compunând aceste reacții într-un model, Testul își propune să identifice cele mai pregnante aspecte ale rețelei mintale, proprii, cu temele predominante. Și, așa cum am arătat mai devreme, aceste teme predominante sunt durabile. Indiferent cât de mult v-ați dori să vă transformați, aceste teme se vor dovedi rezistente la schimbare (în cursul cercetărilor de testare și retestare în cadrul cărora am cerut unui număr de trei sute de participanți să completeze Testul de două ori, corelațiile dintre cele două seturi de răspunsuri a fost de 0,89; corelația perfectă este de 1).

Înainte de a stabili care sunt cele cinci teme predominante care vă definesc ca individ, trebuie să vă informăm în legătură cu două lucruri. Mai întâi, deși este adevărat că temele dumneavoastră predominante nu se vor schimba foarte mult în cursul vieții, *puteți* dobândi cunoștințe și abilități noi, și se prea poate ca aceste achiziții noi să vă deschidă noi orizonturi, deosebit de interesante.

Una dintre persoanele pe care le-am intervievat în cursul cercetărilor realizate a fost Danielle J. Înzestrată cu teme precum Empatia și Conducerea, Danielle avea o carieră de succes în domeniul jurnalismului. Empatia sa îi permitea să-i facă pe cei pe care îi intervieu să se simtă în largul lor, în timp ce talentul ei de Conducător îi simplifica sarcina de a pune întrebări dificile. Din aceste motive (și pentru că avea capacitatea de a-și comunica ideile în scris), a fost foarte apreciată și avansată pe postul de redactor-șef. Zece ani mai târziu, și-a închis la un moment dat computerul și și-a schimbat serviciul. A devenit asistentă într-un azil de bătrâni.

Jurnalismul, în opinia ei, era interesant, dar nu îi aducea satisfacții. Stimulată de numeroasele vizite pe care i le făcuse mamei ei, internată într-un spital datorită unei boli cronice, ea și-a reevaluat viața și și-a dat seama că și-ar putea aduce o contribuție mai importantă dacă ar intra în rândurile celor care ajutau familiile celor internați, să poată face față decesului persoanei iubite. Așa încât a început să studieze pentru a putea lucra în domeniul terapiei și și-a părăsit slujba pentru a lucra la cel mai apropiat azil. Interesant este faptul că deși cunoștințele și abilitățile pe care le folosea acum erau complet diferite, aceleași teme predominante ale Empatiei și Conducerii i-au determinat comportamentul și au ajutat-o să se remarce. Empatia sa îi permitea nu numai să discearnă dacă durerea pacientului său era fizică sau sufletească, dar o ajuta totodată să găsească cele mai potrivite cuvinte pentru a face ca familia pacientului respectiv să-și poată exprima multitudinea de sentimente contradictorii. Sau, conform spuselor ei, aceste trăsături îi permiteau să se „alătore” familiei din punct de vedere emoțional.

Talentul său de Conducere s-a dovedit chiar mai puternic decât cel al Empatiei. În continuare, o vom lăsa pe Danielle să descrie modul în care a folosit acest talent în noul său rol: „Atunci când familia abia a aflat că persoana la care țin atât de mult va muri, sentimentul cel mai vizibil pe care îl încearcă este unul de șoc. Nu le vine să creadă ce aud. Sunt furioși, descumpăniți, de cele mai multe ori pur și simplu refuză să creadă. Ultimul lucru de care au nevoie este ca cineva să-i ia cu binișorul. În schimb, au nevoie de cineva care să preia comanda, să le spună exact la ce se pot aștepta și ce trebuie să facă. Am descoperit că mă pricep foarte bine să preiau controlul într-o astfel de situație, așa cum doresc ei. Eu eram prezența și claritatea de care aveau nevoie.”

Danielle este doar unul din miile de exemple de persoane ale căror teme au rămas constante dar care, totuși, și-au schimbat complet interesul în viață prin deprinderea de cunoștințe și abilități noi. Viața voastră poate constitui un alt exemplu în acest sens. V-ați putea identifica în persoana lui Brian M., un dansator a cărui pasiune pentru scenă (tema Importanță) s-a transformat într-o pasiune pentru un comportament actoricesc în sala de judecată, după ce a renunțat la cariera artistică și a studiat dreptul. Sau poate vă recunoașteți în persoana lui Gillian K., o profesoară a cărei dorință de a ajuta pe alții să învețe (tema Dezvoltator) și-a găsit o nouă aplicare în cariera de specialist al unei firme producătoare de medicamente, unde rolul ei era de a le explica doctorilor acțiunea ultimelor medicamente descoperite.

La fel ca Danielle, Brian și Gillian, poate v-ați reorientat în viață acumulând noi cunoștințe și aptitudini. Dacă nu ați făcut-o, dar vă simțiți încorsetat de temele voastre predominante, învățați din exemplele lor. Chiar dacă nu veți reuși să vă reconfigurați rețeaua mintală, veți *putea* să dați vieții voastre un alt curs, prin deprinderea de cunoștințe și aptitudini noi. Nu puteți dezvolta teme noi, dar *puteți* dezvolta noi puncte forte.

În al doilea rând, poate vă hotărâți să completați Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte, de mai multe ori. În acest caz, s-ar putea să descoperiți una sau două teme noi în lista primelor cinci teme predominante. Ce s-a întâmplat? V-ați schimbat? Ați dezvoltat brusc noi teme predominante? Nu, în nici un caz. Modelul general al răspunsurilor nu s-a schimbat decât foarte puțin. Ceea ce s-a întâmplat de fapt a fost că modelul reacțiilor voastre s-a schimbat într-o foarte mică măsură și, ca o consecință a acestor schimbări infime, temele cu numărul șase și șapte au schimbat locul cu două din primele cinci. Ordinea temelor s-a modificat, dar esența, nu. (Un avertisment: rezultatele testului nu sunt credibile dacă, dintr-un motiv sau altul, ați hotărât să îl completați de trei ori într-o perioadă scurtă de timp. La cea de-a treia completare a chestionarului, în mod cert veți fi eliminat, măcar parțial, spontaneitatea care este atât de importantă și, în consecință, acesta își va pierde foarte mult din acuratețe.)

Nu voi deveni prea mărginit dacă mă concentrez exclusiv asupra temelor mele?

Aceasta este o întrebare pusă frecvent și este firesc să vă îngrijoreze. Concentrarea asupra temelor voastre fundamentale vă face să vă temeți că veți deveni atât de preocupat de sine, încât curând nu veți mai fi în stare sau dispus să reacționați adecvat în lumea diversă, aflată mereu în schimbare, ce vă înconjoară. Vă vedeți deja ca o persoană cu vederi înguste, egocentrică, slab pregătită.

Și totuși, dacă analizați această temere mai bine, vă veți da seama că teama este neîntemeiată. Concentrându-vă asupra celor cinci teme predominante pe care le aveți, veți deveni de fapt mai puternic, mai robust, mai deschis spre noi orizonturi și, ceea ce este extrem de important, veți ajunge să apreciați mai mult oamenii care posedă teme, care sunt foarte diferite de ale voastre.

Pe parcursul cercetării realizate, am luat interviuri multor lideri de grupări religioase. Unul dintre aceștia, stareț a unei mănăstiri benedictine, și-a descris filozofia vieții în felul următor: „Încerc să-mi trăiesc viața astfel încât atunci când voi muri și Creatorul meu mă va întreba «Ai trăit viața pe care ți-am dat-o?», eu să-i pot răspunde, cu toată sinceritatea «Da, am trăit-o.»”

Indiferent care v-ar fi crezul religios, întrebarea „Ți-ai trăit viața?” intimidează. Ea implică ideea că aveți o viață anume care trebuie trăită și că orice altă viață este falsă, lipsită de autenticitate. Întrucât mulți dintre noi rătăcim în viață, chinuiți de permanenta suspiciune că ne clădim viața de pe azi pe mâine, ne este teamă chiar și să ne gândim la această întrebare. Și această frică ne încorsetează. Nefiind siguri de cine suntem de fapt, ne autodefinim prin cunoștințele sau realizările acumulate pe parcursul vieții. Definindu-ne astfel, nu mai suntem dispuși să ne schimbăm cariera ori să învățăm să facem ceva nou, pentru că atunci, în noua carieră, am fi forțați să punem în pericol prețioasa noastră colecție de realizări și experiență. Ar însemna să ne periclităm identitatea.

Mai mult decât atât, nesiguri de cine suntem de fapt, nu mai suntem dispuși nici să încercăm să ne dăm seama cine sunt *ceilalți*. În schimb, îi definim prin noțiuni precum educație, sex, rasă sau alte etichete de acest gen, la fel de superficiale. Găsim un adăpost în aceste generalizări.

Nesiguranța noastră în ceea ce privește propria noastră persoană ne înfrânează curiozitatea pentru lumea exterioară, fie că este vorba despre experiențe noi sau oameni noi cu care facem cunoștință. Puteți evita această nesiguranță. Concentrându-vă asupra primelor cinci teme proprii, puteți într-adevăr afla cine sunteți de fapt. Puteți afla că nu vă clădiți destinul de pe azi pe mâine. Puteți învăța că

succesele și realizările voastre nu sunt întâmplătoare. Temele predominante influențează absolut fiecare alegere pe care o faceți. Primele cinci teme proprii reprezintă explicația succeselor și realizărilor voastre. Acest tip de conștiință de sine conduce la creșterea încrederii în sine. Puteți răspunde acelei întrebări care intimidează „Ți-ai trăit viața?” spunând că indiferent de slujba pe care ați ales-o, indiferent de traiectoria carierei, atâta timp cât puneți în practică și vă îmbunătățiți și cizelați cele cinci teme predominante, atunci într-adevăr trăiți *propria* viață. Atunci chiar trăiți viața pe care sunteți menit să o trăiți. Acest tip de conștientizare a sinelui vă va face să fiți mai deschis și realmente vă va stimula curiozitatea.

De pildă, această conștiință de sine vă va da încrederea de a vă putea interesa de o nouă carieră. Temele talentului au această minunată calitate de a fi transferabile de la o situație la alta. Danielle, ziarista/asistenta terapeută despre care am discutat mai devreme, a reușit să facă acest transfer spectaculos de meserii, cel puțin în parte, datorită faptului că a conștientizat că talentele sale (Empatie și Conducere) vor rămâne la fel de pregnante în noul rol pe care și-l va asuma. Același lucru este valabil și pentru Brian, dansatorul/avocat, și pentru Gillian, profesoara/specialist în farmaceutică. Fiecare dintre ei a fost nevoit să lase în urmă toate succesele și realizările pe care le avusese în slujba anterioară, dar a luat cu sine primele cinci teme caracteristice. Aprofundând modul în care înțelegeți propriile teme predominante, vă veți putea și voi gândi la schimbări la fel de spectaculoase ale carierei ori poate la un transfer în cadrul organizației dumneavoastră, convins că veți aduce tot ce aveți mai bun.

Totodată, această conștiință de sine vă va insufla încrederea de a vă elibera de tirania veșnicului „ar trebui”. „Ar trebui” să deveniți avocat sau doctor pentru că familia dvs. dorește acest lucru. „Ar trebui” să acceptați să fiți avansat în consiliul de administrație, deoarece Compania și societatea, în general, se așteaptă să o faceți. Acești „ar trebui” pot îmbrăca o multitudine de forme dar, indiferent de formularea acestor obligații, ele pot crea un stres imens și, din păcate, deseori aceste așa-zise îndatoriri nu prea țin seama de chemarea vocației, de talentele voastre naturale. Cel mai bun mod de a rezista acestei presiuni extraordinare și de a porni într-o direcție nouă, corectă, este să vă identificați temele predominante, ale talentului. Dacă doriți să trăiți o viață puternică, aceste teme și punctele forte pe care ele le promit sunt singurii „ar trebui” de care merită să ascultați.

În sfârșit, concentrându-vă asupra temelor voastre distincte, veți căpăta încrederea de a aprecia temele oamenilor din jur. De ce? Deoarece cu cât veți ști mai bine modul în care se combină temele proprii, cu atât mai sigur veți fi de unicitatea dumneavoastră. Indiferent de rasa, sexul, vârsta sau slujba voastră, veți fi absolut sigur că nimeni nu privește lumea în exact același fel cu voi. Prin urmare, fiind întotdeauna fabulos de unic, este logic că și ceilalți oameni trebuie să fie unici. Lăsând la o parte asemănările superficiale, fiecare om trebuie să aducă în lume o perspectivă care este ușor diferită de a altora, dar plină de sens. Poate vă încântă

provocarea de a cuceri următorul vârf de munte (tema Realizator), în timp ce altcineva, abia așteaptă să-și ajute semenii (tema Crez). Poate excelați în găsirea modelelor generale în structura informațiilor (tema Analitic), în timp ce un altul are harul viziunilor de a prefigura implicațiile descoperirilor dumneavoastră (tema Futurist). Sau poate sunteți înzestrat cu talentul de a strânge în jurul vostru un grup de oameni care vă cunosc și care sunt gata să facă tot ce le stă în putință pentru a vă ajuta (tema Cuceritor), dar altcineva reușește să se apropie mai mult de aceste persoane (tema Relaționare).

În mod oarecum surprinzător, cu cât este mai mare abilitatea de a desluși amănuntele propriilor teme, cu atât veți reuși mai ușor să identificați și să apreciați calitățile celorlalți oameni. Totodată, cu cât ignorați mai mult combinația temelor proprii, cu atât mai mult veți ignora și temele altora.

Cum îmi pot contracara slăbiciunile?

Da, e adevărat, toată lumea are slăbiciuni, și ce-i cu asta? Așa cum am arătat mai devreme, mulți dintre noi suntem obsedați de slăbiciunile noastre. Oricât de mândri am fi de punctele noastre forte și oricât de puternice ar putea părea uneori aceste atuuri, asupra sufletului nostru apasă bănuiala că slăbiciunile stau la pândă, precum o fiară, în străfundurile personalității noastre. Sperăm că de acum v-ați dat seama că slăbiciunile sunt mult mai puțin impunătoare – mai degrabă niște cățeluși decât fiare sălbatice. Și totuși, dacă sunt lăsați în voia lor, acești cățeluși pot provoca destulă panică. De aceea, cel mai bun sfat este să nu vă concentrați atenția exclusiv asupra punctelor forte, ignorând astfel complet slăbiciunile ci, mai degrabă, să vă concentrați asupra punctelor forte dar, în același timp, *să găsiți modalitatea de a vă controla slăbiciunile*. Așadar, care este cel mai eficient mod de a controla o slăbiciune?

Pentru început, trebuie să cunoașteți ce înseamnă o slăbiciune. Am definit slăbiciunea ca fiind *tot ceea ce împiedică atingerea unui randament excelent*. Această definiție ar putea părea evidentă dar, înainte de a trece de ea, nu uitați că nu este o definiție a slăbiciunii pe care ar utiliza-o cei mai mulți dintre noi. Majoritatea ar opta probabil pentru definiția oferită de dicționarele Webster și Oxford English Dictionary, care explică termenul de „slăbiciune” prin „domeniul în care ne lipsește competența”. V-am sfătuit totuși ca, în perioada în care vă străduiți să vă clădiți viața în jurul punctelor forte, să nu luați în seamă această definiție, și aceasta dintr-un motiv practic: la fel ca pentru majoritatea oamenilor, și pentru voi există nenumărate domenii în care vă lipsește competența, dar la cele mai multe dintre aceste domenii nici nu merită să vă gândiți. De ce? Pentru că ele nu vă împiedică să atingeți un randament excelent. Ele sunt irelevante. Nu trebuie să fie deloc controlate, ci doar ignorate.

Spre exemplu, nici inabilitatea de a lucra cu un spectrometru de masă, nici faptul că nu cunoașteți ordinea elementelor chimice din tabelul periodic nu constituie slăbiciuni, deoarece este foarte probabil să nu fiți un savant. În afară de cazul în care sunteți „în corzi” la un joc precum Trivial Pursuit, n-ar trebui să vă pese câtuși de puțin că în aceste domenii vă lipsește competența.

Acestea sunt exemple banale, în sensul că ele se referă la cunoștințe și aptitudini de specialist, dar oare sunt ele valabile și pentru temele talentului uman? Nu cumva, dacă aveți o competență scăzută în tema Strateg, ar trebui să etichetăm această caracteristică drept o slăbiciune și să vă încurajăm să o controlați? Judecând după definiția pe care noi am dat-o cuvântului „slăbiciune”, lipsa de talent pentru gândirea strategică *nu* este o slăbiciune, la fel cum nu este o slăbiciune să nu știi rădăcina

pătrată a lui *pi*. În viață există sute de mii de roluri pentru care nu este nevoie să iei parte la jocuri de genul „Ce-ar fi să...” sau să alcătuiști planuri pe termen lung, așa că lipsa ta de aplicație pentru tema Strateg este, pur și simplu, un nontalent, o absență. Ea trebuie ignorată.

Și totuși, la fel ca în cazul spiridușilor din film care se transformau în lighioane periculoase doar dacă erau stropiți cu apă sau dacă erau hrăniți după miezul nopții, nontalentele irelevante se pot metamorfoza în adevărate slăbiciuni cu o singură condiție: de îndată ce vă aflați angrenat într-un rol care *vă impune* să folosiți zilnic unul dintre nontalentele voastre – o zonă a lipsei de aptitudini sau de cunoștințe – ia naștere o slăbiciune. De pildă, ignoranța cu privire la viteza de croazieră a unui avion Boeing 747, irelevantă în majoritatea cazurilor, devine o slăbiciune distrugătoare în situația în care pilotați un astfel de avion. La fel, nontalentul în domeniul Comunicării, inofensiv în slujba pe care, să zicem, ați avut-o ca cercetător în domeniul juridic, se va transforma într-o slăbiciune, în momentul în care vă hotărâți să deveniți avocat pledant.

Ca atare, o dată ce știți că într-adevăr aveți o slăbiciune, un neajuns care vă împiedică efectiv să atingeți un randament excelent, care este cel mai bun mod de a o controla? Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să aflați dacă acest neajuns este o slăbiciune a aptitudinilor, a cunoștințelor sau a talentului. De exemplu, s-ar putea să aveți dificultăți cu vânzarea de produse medicale nu datorită faptului că v-ar lipsi talentul pentru confruntări (tema Conducere), ci pentru că este o pierdere de timp să încercați să vindeți produse medicale doctorilor, când este o realitate a sistemului sanitar din ziua de azi, că persoana care într-adevăr hotărăște ce produse medicale folosesc doctorii este, de fapt, contabilul-șef al clinicii. Ori poate, în calitatea de manager, problemele pe care le aveți în a atribui responsabilități salariaților se datorează în mai mică măsură unei teme Dezvoltator, incomplet conturate și, mai degrabă, faptului că nu știți cum să conduceți o ședință de stabilire a priorităților cu angajații. În astfel de cazuri, soluția este simplă: nu aveți altceva de făcut decât să deprindeți aptitudinile sau cunoștințele de care aveți nevoie.

Cum puteți fi absolut sigur că ingredientul care lipsește este o aptitudine sau anumite cunoștințe, și nu un talent? Ei bine, întrucât atingerea unui randament excelent nu este ceea ce s-ar putea numi o știință exactă, este greu să fiți absolut sigur, dar sfatul nostru este următorul: în cazul în care, după ce ați acumulat cunoștințele și ați deprins aptitudinile de care aveți nevoie, randamentul dvs. încă este slab, atunci, printr-un proces al eliminării, este *clar* că ingredientul lipsă este talentul. Moment în care ar trebui să nu vă mai pierdeți timpul studiind modalitățile în care ați putea progresa până la un randament excelent, încercând în schimb să treceți la o strategie mai creativă.

Următoarele cinci strategii creative, puse la punct în urma interviurilor pe care le-am luat persoanelor cu un randament excelent, privesc modul în care se poate controla o slăbiciune a talentului:

1. Îmbunătățiți-vă performanța pas cu pas. Această primă etapă nu pare prea creativă, dar, în anumite cazuri, este singura strategie eficientă. Unele aptitudini sunt necesare pentru aproape orice rol în viață, de pildă capacitatea de a-ți comunica ideile, sau a ști să-l asculți pe cel de lângă tine, ori a-ți organiza viața în așa fel încât să te poți afla unde trebuie la momentul potrivit în oricare zi, sau a accepta să-ți asumi responsabilitatea pentru rezultatele muncii tale. Dacă nu aveți teme dominante în aceste domenii – Comunicare, Empatie, Disciplină sau Responsabilitate – va trebui să vă apucați de treabă și să vă străduiți să vă perfecționați. Din motivele prezentate în capitolele precedente, este posibil să nu fiți prea dornic să faceți acest efort, și în mod cert nu veți atinge un randament excelent în nici o activitate dacă acesta este singurul efort pe care îl veți face, însă oricum, el este absolut necesar. În caz contrar, astfel de slăbiciuni v-ar putea submina toate punctele forte pe care le aveți în alte domenii. În cazul în care efortul de a vă perfecționa, pas cu pas se dovedește prea istovitor, încercați următoarea strategie: elaborați un plan de neutralizare a slăbiciunii dumneavoastră.

2. Elaborati un plan de redresare. În fiecare dimineață, înainte să-și pună pantofii, Kevin L. stă o clipă să-și imagineze ce s-ar întâmpla dacă pe unul din pantofi ar picta cuvintele „Ce-ar”, și pe celălalt, „fi să...”. Acest ciudat ritual reprezintă planul său de controlare a unei slăbiciuni cu un potențial devastator pentru el. Kevin este manager al departamentului general de vânzări, al unei companii producătoare de software și, lucru deloc surprinzător, una din responsabilitățile sale este de a crea strategia de vânzări a companiei pentru toate filialele din Statele Unite. Kevin este înzestrat cu multe talente – este analitic, creativ, ambițios – dar, din nefericire, tema Strateg nu se numără printre ele. Aceasta înseamnă că, deși mintea sa poate anticipa obstacolele care i-ar putea apărea în cale, ea nu este obișnuită să prefigureze pe îndelete toate alternativele care se pot ivi și să vizualizeze până la cel mai mic detaliu unde l-ar putea conduce acestea. Mâzgăleala pantofilor dis-de-dimineață este cea mai bună tehnică pe care a putut-o născoci pentru a-și aminti să-și pună zilnic acea întrebare „Ce-ar fi să...” și să anticipeze obstacolele.

Aceste tipuri de idiosincrazii, prezentate sub forma sistemelor de planuri de redresare, au apărut mereu în cursul cercetărilor realizate. Am discutat cu o directoare care era atât de dezordonată, încât problema părea să fie de natură genetică, ea declarându-ne că a făcut un angajament față de sine însăși ca, o dată pe lună, să facă o curățenie totală la biroul ei. O altă persoană căreia i-am luat interviu a fost o profesoară, a cărei capacitate de concentrare era atât de redusă, încât îi era practic imposibil să găsească răbdarea de a nota lucrările tuturor elevilor săi. Planul ei de redresare? O regulă de a nu corecta niciodată mai mult de cinci

lucrări. Corectează cinci, apoi fă-ți o ceașcă de cafea. Mai corectează cinci, apoi dă-i de mâncare pisicii.

Aveți probabil și dumneavoastră un plan de redresare pe care îl folosiți drept „cârjă” pentru una din slăbiciunile persistente ale unui talent. Poate fi vorba, de pildă, de ceva extrem de banal, cum ar fi cumpărarea unei agende pentru a putea avea evidența programului zilnic, sau de ceva mai „deosebit”, cum ar fi să vă imaginați, de exemplu, publicul ascultător dezbrăcat complet atunci când aveți emoții înaintea unui discurs. Însă oricare ar fi acest plan de redresare, nu-i subestimați utilitatea. Timpul pe care vi-l puteți acorda este limitat. Un sistem care vă ajută să scăpați de grija unei slăbiciuni, vă va permite să câștigați un timp pe care îl puteți petrece gândindu-vă cum să vă cizelați un punct forte.

Uneori, nu este nevoie să meditați prea mult pentru a găsi cel mai bun sistem de redresare, deoarece îl puteți găsi într-una din temele voastre predominante. Strategia următoare vă descrie acest lucru.

3. Folosiți una din temele predominante pentru a vă învinge slăbiciunea.

Mike K. este consultant și slujba sa constă în ținerea de discursuri pentru oamenii de afaceri. Părerea unanimă este că el excelează în acest rol. Faptul că tariful său este de mai multe mii de dolari pentru fiecare discurs pe care îl ține și că agenda sa este plină pentru următoarele douăsprezece luni pare să confirme faptul că este un orator extrem de eficient.

Nimeni nu este mai surprins de acest succes decât însuși Mike. Dacă cineva i-ar fi spus acum 20 de ani că va ajunge să vorbească unor grupuri de patru până la cinci sute de oameni în fiecare săptămână și să îi captiveze cu istorisirile și ideile lui, și-ar fi imaginat cel mai rău lucru cu putință – că încearcă să-l urnilească, la fel ca toți ceilalți. Și aceasta pentru că, la vârsta de patru ani, Mike a căpătat o deficiență de vorbire care îl făcea să se bâlbâie. Acest impediment nu se manifesta doar ocazional sau doar în condiții de stres. Era un defect constant, fiecare cuvânt fiind o capcană pentru el. Nu putea nici măcar începe să rostească cuvintele care începeau cu consoane. Când încerca să le pronunțe, imboldul de a vorbi clocotea în el. Putea simți acest impuls, dar prima literă pur și simplu nu voia să iasă. Așa că în acel moment se oprea, articulând un zgomot nedeslușit, fără să poată rosti nici un cuvânt.

Cuvintele care începeau cu vocale erau și mai cumplite. Articula primul sunet al cuvântului destul de ușor – era o vocală deschisă, în definitiv – dar restul cuvântului rămânea mult în urmă. Așa încât primul fonem se repeta, iar și iar, un sunet ca al unei locomotive cu aburi care se opintește să părăsească o gară singură, fără a lua cu ea vagoanele trenului.

Nu mai trebuie să spunem cât de chinuitoare a fost această slăbiciune pentru Mike. A avut ghinionul să învețe la o școală cu internat în Anglia, unde unii dintre colegii lui au fost foarte cruzi cu el. Părinții lui, îngrijorați l-au dus la numeroși psihologi și specialiști în logopedie, în speranța că aceștia vor reuși să-l vindece dar, în afară de

faptul că i se spunea mereu să nu se mai străduiască să concureze cu fratele lui mai mare, Mike nu a aflat de la ei nimic care l-ar fi putut ajuta. Anii de școală și liceu au fost un supliciu pentru el, ca și groaza care îi chinuia sufletul în zilele când i se cerea să citească cu voce tare un text în clasă, ura pe care o simțea pentru colegii lui zgomotoși și teama chinuitoare a adolescentului că nu va reuși niciodată să se însoare pentru că nu va putea rosti cuvintele „Vrei să te căsătorești cu mine?”.

Și, într-o bună zi, s-a întâmplat un miracol. Mike a fost ales să citească un text în fața întregii școli la ceremonia absolvirii. Văzându-și numele pe lista vorbitorilor, Mike s-a enervat. Știa că nu poate da vina pe școală în ansamblul ei, că direcția școlii nu făcuse altceva decât să respecte protocolul, acordând fiecărui absolvent ocazia să spună câteva cuvinte, și totuși, ce-o fi fost în mintea lor? Nu știau că dacă îl pun să citească totul se va transforma într-un spectacol penibil? Nu puteau să schimbe regulile și să-l scutească de umilința sigură care îl aștepta?

Mike a scris o cerere adresată directorului pe care i-a înmănat-o personal, dar aceasta se petrecea în Anglia și, mai mult decât atât, era o școală cu regim de internat – bineînțeles, regulile nu puteau fi schimbate.

În dimineața cu pricina, Mike s-a îndreptat cu pași anevoioși spre pupitru, copleșit de ridicolul iminent la care urma să se expună. În noaptea precedentă, repetase discursul sub supravegherea nemijlocită a directorului, iar bâlbâitul său transformase discursul planificat să dureze cinci minute într-un coșmar de 15 minute de suferință. Știa ce avea să urmeze și nu putea face nimic pentru a evita acea situație. Ca toate tragediile, și aceasta era inevitabilă, așa că a prins cu mâinile părțile laterale ale pupitrului, a aruncat o privire spre mulțimea infatuată și a tras aer în piept să rostească primul cuvânt.

Și, deodată, precum ambrozia, hrana zeilor, cuvintele au început să curgă. Curgeau atât de repede și de lin, încât abia putea să țină pasul cu ele. Curgeau întocmai cum trebuia să curgă, așa cum se întâmplă la oamenii normali. După câțva timp, își dădu seama că se află la mijlocul discursului, conform planului. S-a poticnit o clipită la cuvântul „sarcasm” – o ironie pe care astăzi a ajuns să o aprecieze – dar, după acest moment, a rostit uimitor de rapid și coerent cea de-a doua parte a discursului său, articulând cu o ușurință impresionantă cuvinte-capcană precum „inevitabil”, „multitudine” și „senzațional”, apropiindu-se lin de final. Reușise. Citise discursul de cinci minute fără să se bâlbâie. Și, într-un mod bizar, aproape de neconceput, încerca un sentiment de satisfacție pe care nu-l mai simțise niciodată până atunci. Își ridică privirea spre auditoriul și își văzu colegii înmărmuriți, cu gurile căscate, câteva priviri descumpănite ale colegelor care, ani de-a rândul, își tot bătuseră joc de el în curtea școlii și, ceea ce i-a umplut sufletul de bucurie, cam zece zâmbete destul de forțate din partea celor mai buni prieteni ai lui.

La sfârșitul ceremoniei, au venit în fugă la el și l-au întrebat: „Ce s-a întâmplat?” Bună întrebare, și-a spus el. După un deceniu de terapie intensă pentru depășirea

defectului său de vorbire, acesta dispăruse brusc, în împrejurări cât se poate de „publice”. Ce Dumnezeu *se întâmplase*?

Întorcându-se pe firul evenimentelor, și-a dat seama că, exact înainte să înceapă să citească textul, și-a ridicat privirea spre ascultătorii adunați în fața sa, le-a văzut chipurile și s-a simțit ...plin de energie. La început lent, iar apoi din ce în ce mai sigur pe el, și-a dat seama că se simte extraordinar când se află în centrul atenției – o combinație a temelor Importanță și Comunicare, în limbajul Testului Identificării Punctelor Forte. Stresul enorm de a vorbi în fața a sute de oameni, atât de înfricoșător pentru unii, era pentru el cu siguranță ceva ce îl făcea să capete puteri. În timp ce unii dintre colegii lui au înghețat în fața mulțimii, pierzându-și șirul vorbelor, el a devenit mai dezinvolt și mai sigur pe sine. Mintea sa părea să lucreze mai repede și își găsea cuvintele mai ușor. Când se afla în centrul atenției, era capabil să facă ceea ce în viața de zi cu zi îi era imposibil: era în stare să-și elibereze gândurile blocate în „închisoarea” minții sale. Se putea exprima.

După descoperirea acestui talent, Mike a început să îl pună în practică în viața obișnuită și atunci când nu avea privirile tuturor ațintite asupra lui. De fiecare dată când vorbea cu cineva – în curtea școlii, în mașină, când mergea acasă, la telefon – își închipuia că vorbește în fața a două sute de oameni. Își fixa în minte această imagine, observa chipurile ascultătorilor săi, își organiza cu grijă gândurile și, dintr-o dată, cuvintele începeau să curgă. Din acel moment, nu a mai fost niciodată poreclit „M-M-M-Mike” la liceu, la locurile de muncă pe care le-a avut, de către prietenii sau colegii lui.

Exemplul lui Mike demonstrează cât se poate de elocvent modul în care punctele forte reușesc să anihileze slăbiciunile. După ce, timp de zece ani, ajunsese să fie identificat prin prisma slăbiciunii sale, după eforturile disperate de a scăpa de defectul său de exprimare, sortite eșecului, Mike a avut norocul de a-și identifica talentele care, cultivate în mod adecvat, l-au ajutat să-și învingă acest defect. În încercările de a vă depăși defectele, fiți mereu atent la talentele care vă pot ajuta și pe voi, la fel cum l-au ajutat pe Mike.

4. Găsiți un partener. Parteneriatul este una din acele arte care au dispărut în lumea corporatistă contemporană. Descrierile pe două pagini pline a sarcinilor de serviciu care revin proaspătului angajat într-o firmă și listele chiar mai lungi ale competențelor obligatorii ne-au îndoctrinat ideea că un angajat eficient este un angajat „polivalent”. Ca urmare directă a acestei îndoctrinări, nu este deloc de mirare că atât de mulți dintre noi uită faptul că acest angajat multilateral este doar o născocire a imaginației și că, dimpotrivă, este foarte posibil ca ajutorul „polivalent” de care avem nevoie să se afle în mâinile celor de lângă noi.

Între persoanele cu un randament excepțional cărora le-am luat interviu, am descoperit mii de oameni care au devenit experți în arta parteneriatului complementar modelator. Aceștia erau capabili nu numai să își descrie punctele forte și slăbiciunile până la cel mai mic detaliu, ci și să găsească în anturajul lor

imediat o persoană ale cărei puncte forte se identificau cu slăbiciunile lor. Unele dintre aceste slăbiciuni erau lacune de cunoștințe sau lipsa unor abilități, astfel că punctele forte corespunzătoare nu erau prea dificil de identificat. Am întâlnit antreprenori de mare succes pentru care calculele matematice constituiau o reală problemă și care și-au pus în gând și, în cele din urmă, au reușit să se asocieze cu contabili care erau ași în aceste calcule, și genii medicale în domeniul geneticii care au avut inspirația de a cultiva prietenia cu avocați de marcă pentru a se asigura astfel că vor obține aprobarea lansării pe piață a medicamentelor miraculoase descoperite de ei. Cu toate acestea, cele mai impresionante exemple au fost acelea ale parteneriatelor construite pe baza temelor complementare ale talentului.

Unul dintre aceste exemple a fost cel al unui director general care înțelegea *ideea* că fiecare dintre subordonații săi imediați erau diferiți unul de altul, dar care, de asemenea recunoștea că îi lipsește talentul (tema Individualizare) de a afla cu exactitate *în ce anume* consta această diferență. În loc să încerce să pretindă că știe acest lucru, a ales să angajeze o persoană expertă în domeniul resurselor umane, al cărei rol principal a fost acela de a-l ajuta să înțeleagă idiosincraziile fiecăruia dintre angajații respectivi.

Un alt exemplu a fost acela al unui avocat, ale cărui pledoarii în sala de tribunal erau strălucite, dar care detesta munca de cercetare pe care o presupune efortul de documentare juridică din sălile de bibliotecă (tema Context). Pe măsură ce își consolida cariera, era conștient de faptul că cel mai important asociat pe care urma să îl aibă va trebui să fie unul a cărui pasiune pentru cercetarea în domeniul legilor era la fel de intensă ca pasiunea sa pentru pledoarii. Foarte curând, a descoperit o persoană ai cărei ochi străluceau la gândul zilelor lungi de muncă petrecute în fața unor volume stufoase, tipărite cu litere minuscule și, în prezent, cei doi asociați au, împreună, un succes extraordinar.

Mai există și exemplul acelui fermecător, dar mult prea blând însoțitor de bord pe care îl îngrozește gândul că este nevoit să se certe cu un pasager prea zgomotos, sau chiar ideea că trebuie să dea o veste proastă vreunui pasager care nu este deloc recalcitrant. (tema Conducere). Prin urmare, la fiecare cursă, înainte să urce pasagerii, merge agale și-și întreabă colegii din echipaj dacă printre ei există cineva care își poate păstra calmul, atunci când trebuie să anunțe anularea unui zbor sau când se produc încurcături cu biletele, sau în alte momente la fel de neplăcute. Nu-și găsește întotdeauna partenerul perfect, și totuși de multe ori reușește și, după cum el însuși afirmă, aceste parteneriate îl ajută să evite acele situații cu care se confrunta în trecut, când se intimidă, își pierde cumpătul și îl enerva pe unul sau altul dintre pasageri.

Ceea ce impresionează la aceste exemple nu este, practic, profunzimea analizei introspective – în fond, în fiecare dintre aceste exemple tema/temele care lipsesc sunt destul de evidente. Ceea ce este realmente interesant este disponibilitatea fiecărei persoane de a-și recunoaște imperfecțiunea. A cere ajutorul cuiva demonstrează tărie de caracter.

5. Pur și simplu, nu mai încercați să scăpați de slăbiciune. Această strategie trebuie folosită doar în ultimă instanță, dar atunci când sunteți nevoit să recurgeți la ea, s-ar putea să vă surprindă cât de utilă se poate dovedi.

Foarte mulți dintre noi ne pierdem timpul, încrederea și respectul încercând să învățăm să facem lucruri de care, pur și simplu, nu avem nevoie. De ce? Deoarece suntem încurajați în acest sens. Membrii prea zeloși ai departamentelor de resurse umane insistă în a defini rolurile pe care ni le asumăm neluând în considerație *care* este obiectivul muncii pe care o desfășurăm, ci *cum* trebuie să muncim. Ei preferă să legisneze stilul muncii, și nu rezultatul activității, condamnând în acest fel fiecare angajat să deprindă un anumit stil de muncă. Ca atare, există angajați cărora le lipsește tema Futurist și care totuși se străduiesc încontinuu să privească în perspectivă, pentru că cineva a decretat, că fiecare angajat trebuie să aibă o viziune de perspectivă asupra evenimentelor. Sau directori lipsiți de simțul umorului care nu conțin să spună anecdote, în speranța că vor deveni mai spirituali, aceasta datorită faptului că au citit undeva că „folosirea adecvată a simțului umorului” este o cerință importantă a funcției de manager.

Persoanele cărora le-am luat interviuri au respins acest conformism stilistic. Sfatul lor pentru a te descurca atunci când ai o slăbiciune deosebit de persistentă? Renunță la tentativele de a scăpa de ea și vei vedea dacă îi pasă cuiva. Dacă faci aceasta, vei observa trei lucruri surprinzătoare, ne-au spus ei. În primul rând, nimănui nu-i pasă prea mult de aceasta. În al doilea rând, vei câștiga foarte mult respect și, în sfârșit, te vei simți mult mai bine.

Mary K., o directoare lipsită de talentul Empatiei, a folosit această strategie. După ce tot încercase și nu reușise să înțeleagă misterele sentimentelor pe care le nutrea fiecare salariat din subordinea ei, la un moment dat a luat o hotărâre. A mărturisit în fața fiecăruia dintre angajații săi că nu are talentul Empatiei, spunând „De azi înainte, nu o să mai încerc să mă prefac. Nu o să pot niciodată să te înțeleg intuitiv, așa că dacă vrei ca eu să știu ce sentimente ai, ai face mai bine să-mi spui chiar tu. Și să nu-ți imaginezi că dacă îmi spui doar o dată, la începutul anului, e destul. Nu reușesc să-mi întipăresc în memorie sentimentele tale, deci va fi nevoie să-mi reamintești mereu, altfel nu o să știu niciodată.”

Această mărturisire a provocat un sentiment general de ușurare. Angajații știau că are o fire blândă, dar nu au fost deloc surprinși să afle că nu are talentul Empatiei. Dacă cineva i-ar fi întrebat, ar fi spus, probabil, că este cam distrată sau distantă, nu lipsită de empatie, dar sensul ar fi fost același. După spusele unuia dintre ei, „Mary e atât de ignorantă în ceea ce privește sentimentele celor din jur, încât poate fi cea mai bună prietenă a ta fără să-și dea seama.”

A avut nevoie de curaj și, recunoscându-și slăbiciunea și faptul că are de gând să o depășească, Mary a făcut un important pas înainte în cariera sa de manager. Salariații au început să o considere mai onestă – avea un defect, dar era conștientă de el – și a devenit astfel, în ochii lor, un manager în care poți avea încredere. Comportamentul ei a pierdut acea tentă „actoricească”, acea notă de falsitate,

devenind astfel previzibil – imperfect, e adevărat, însă previzibil în imperfecțiunea sa. Acest lucru a fost pe placul tuturor salariaților.

Recunoscându-vă una dintre slăbiciuni și anunțând că nu mai aveți de gând să încercați să scăpați de ea, ați putea ajunge la același rezultat ca Mary. Recunoașteți în mod public că ați pierdut bătălia cu slăbiciunea de neînălțurat și este foarte probabil că veți câștiga încrederea și respectul celor din jur.

Fiecare dintre aceste strategii – îmbunătățiți-vă performanța pas cu pas, elaborați un plan de redresare, folosiți una din temele voastre predominante pentru a vă învinge slăbiciunea, găsiți un partener și pur și simplu, nu mai încercați să scăpați de slăbiciune – vă poate ajuta în efortul de a vă clădi viața pe baza punctelor forte. Dar, indiferent ce strategie veți folosi, nu pierdeți niciodată din vedere scopul pe care îl urmăriți. Aceste strategii nu vă vor transforma slăbiciunile în puncte forte. Menirea lor este de a vă ajuta să puteți controla o slăbiciune, în așa fel încât ea să nu stea în calea punctelor forte. Așa cum am văzut, acest control preventiv se poate dovedi prețios deși, de unul singur, el nu este suficient pentru a ridica activitatea dvs. la un nivel excelent.

Un ultim aspect legat de controlul slăbiciunilor. Unii oameni se întreabă dacă nu cumva o temă puternică ar putea deveni atât de dominantă, încât să ajungă să împiedice obținerea unui randament excelent și astfel să se transforme, ea însăși, într-o slăbiciune. De pildă, poate cineva avea o temă Activator atât de puternică, încât să piardă perspectiva viitorului? Sau poate tema Conducere deveni atât de pronunțată, încât persoana respectivă să ajungă să-i enerveze pe cei din jurul său? Viziunea noastră asupra acestei probleme este diferită. Un om nu poate avea niciodată o temă prea puternică, oricare ar fi ea, ci prea puțin dintr-o altă temă. Spre exemplu, persoanele nepoliticoase nu au suficient de pronunțate talentele Conducere și Empatie. Oamenii nerăbdători nu au un talent Activator prea dezvoltat, și au insuficient talent Futurist.

Această distincție nu este ezoterică. Dimpotrivă, ea are repercusiuni practice. Dacă la un moment dat aveți impresia că o anumită persoană se străduiește să atingă un randament excelent din cauză că una din temele sale este prea puternică, atunci îi veți spune să o lase mai încet, să-și schimbe comportamentul, să-și schimbe însăși ființa și identitatea. Acest tip de sfaturi are un potențial distrugător și, chiar dacă este bine intenționat, este rareori util. Dacă dimpotrivă, vi se pare că depune eforturi pentru că una sau unele dintre temele sale este mai puțin pronunțată, i-ați putea da un sfat mai bun. Îi puteți sugera să-și controleze slăbiciunea. Îi puteți spune să se gândească, de fapt, care dintre cele cinci strategii s-ar putea dovedi mai utilă în cazul lui, să aleagă una sau două și apoi să aplice această strategie, cu modificările pe care le crede de cuviință. Acest sfat poate fi destul de greu de pus în aplicare, dar este mai creativ, mai realist și, astfel, mai eficient.

Pot să-mi dau seama, în funcție de temele mele, dacă am ales o carieră potrivită?

Dintre toate întrebările care vă pot ține treaz noaptea când vă gândiți la cariera personală, următoarele două sunt cele mai săcâitoare: în primul rând, ați ales oare cel mai potrivit domeniu pentru o carieră. (Învățământ, sănătate, inginerie mecanică, informatică, modă ș.a.m.d.)? În al doilea rând, aveți o slujbă care vi se potrivește? Este mai bine să fiți, de pildă, vânzător, manager, administrator, scriitor, designer, consilier, analist, sau să aveți o altă slujbă, poate una cu totul specială?

Dacă alegeți un rol care vi se potrivește, dar într-un alt domeniu decât cel în care ar trebui să vă aflați, este posibil să ajungeți un agent de vânzări priceput care vinde servicii în care nu crede, sau un designer genial de produse care vă lasă rece. La fel, dacă vă alegeți cel mai potrivit domeniu, dar nu reușiți să vă găsiți cel mai bun rol, v-ați putea pomeni administrator de școală când, de fapt, ați prefera să predați în acea școală, sau secretar de redacție la un ziar ori la o revistă, deși mai degrabă ați dori să scrieți articole decât să desfășurați o muncă de organizare.

Cum vă pot ajuta rezultatele Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte să răspundeți la aceste două întrebări importante privind cariera dumneavoastră? Descrierea temelor predominante nu include, în fond, decât o serie de informații foarte generale referitoare la domeniul în care ar trebui să vă aflați și, cu toate că ele vă pot oferi, într-o oarecare măsură, o îndrumare de ansamblu în legătură cu slujba, sau rolul, pe care ar trebui să îl alegeți, ar fi bine să nu luați această îndrumare drept literă de lege.

Aceste răspunsuri vi s-ar putea părea surprinzătoare, așadar să analizăm puțin mai detaliat noțiunile de „domeniu” și „rol”, pentru a vedea exact unde, cum și în ce măsură Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte vă poate ajuta în acest sens.

DOMENIU

Ați completat vreodată vreunul din acele teste care își propun să vă îndrume spre alegerea unei cariere, genul de test la care răspundeți la o serie de întrebări și aflați care este cel mai potrivit domeniu pentru voi? Aceste teste pornesc de la premisa că toți cei care lucrează într-un anumit domeniu trebuie să aibă aceleași înclinații. Ele realizează un studiu al înclinațiilor proprii, apoi fac o comparație, pentru fiecare domeniu, cu toate datele aflate în baza lor de date și, la sfârșit, vă „expediază” spre acel domeniu pentru care aveți cele mai multe afinități.

Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte nu face parte din acest tip de teste. Testul vă dezvăluie temele predominante și, deși aceste teme vă pot sugera anumite direcții pe care le puteți urma în carieră, ele nu vă constrâng în nici un fel să faceți o opțiune pentru un anumit domeniu. Nici nu ar putea să facă acest lucru. De ce? Pur și simplu datorită faptului că cercetarea pe care am realizat-o nu confirmă existența unei relații în plan liniar între teme și domenii. Una dintre cele mai spectaculoase descoperiri pe care le-am făcut în urma interviurilor noastre a fost numărul mare de persoane cu teme asemănătoare care au un randament excepțional în domenii extrem de diferite.

Atunci când Jeanne J. și Linda H. au completat Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte, trei dintre cele cinci teme predominante ale lor s-au dovedit a fi Importantă (o dorință foarte puternică de a căpăta recunoașterea meritelor), Activator (o dorință de a acționa) și Conducere (o înclinație pentru confruntări). Jeanne și Linda sunt destul de asemănătoare ca stil. Amândouă sunt agresive, directe și, într-o oarecare măsură, amândouă intimidază. Drumul lor în profesia aleasă este și el asemănător. Amândouă lucrează în profesii care le-au adus în poziții de prim rang pe plan național, amândouă au un randament excepțional. Cu toate acestea, domeniile în care își desfășoară activitatea cele două nu ar putea fi mai diferite.

După absolvirea facultății, Jeanne a început imediat să lucreze în domeniul vânzărilor cu amănuntul, un domeniu care a atras-o întotdeauna într-un mod cu totul special. Era atât de imediat, atât de ușor cuantificabil, atât de direct. Întregul proces o fascina, începând cu cumpărarea și desfacerea produselor și până la asigurarea de servicii clienților. Îi era imposibil să-și închipuie că ar putea vreodată să lucreze într-un alt domeniu.

În această lume a vitezei, temele lui Jeanne (Activator, Conducere și Importantă) s-au dovedit extrem de importante. Nu i-a fost niciodată teamă să acționeze, chiar și atunci când nu avea informații suficiente. Nu s-a sfiit niciodată să-și înfrunte colegii de muncă și să-i provoace să facă eforturi pentru a atinge un randament excepțional în muncă. Așa încât a urcat mereu pe tradiționala scară ierarhică, ajungând membru al consiliului de administrație al lanțului de magazine Disney Stores, președintă a magazinelor Victoria's Secret, președintă a firmei Banana Republic, care, sub conducerea sa, a reușit să depășească o cifră de vânzări de un miliard de dolari, până în prezent, când ocupă funcția de președintă a firmei Wal-Mart în comerțul pe Internet, unde are sarcina importantă de a se ocupa de readucerea la zi a site-urilor de pe Web, ale celui mai mare lanț de magazine de pe planetă.

Linda nu și-a găsit la fel de ușor drumul în viață. În timp ce studia la Universitatea Pittsburgh, a făcut cunoștință cu un coleg de facultate care avea o adevărată pasiune pentru drept. El era editorul ziarului campusului universitar, intitulat *Law Review*, și își petrecea foarte mult timp în biblioteca universității, unde pregătea articolele pentru ziar. Linda nu avea o înclinație deosebită pentru studiarea dreptului, dar era (și încă mai este) atrasă de persoanele care pun mult suflet în munca pe care o

desfășoară, astfel că a stat alături de el în bibliotecă, lucrând pe post de corector al ziarului și studiind compendiile de legi. În cele din urmă, cei doi s-au împrietenit.

Probabil că relația dintre ei s-ar fi consolidat, cu timpul, dacă nu s-ar fi întâmplat nenorocirea ca el să moară într-un accident de mașină, cu o săptămână înainte de absolvire, în timp ce se ducea să-și viziteze părinții. Când a fost din nou în stare să gândească clar, după groaznicul accident, cel mai apăsător sentiment pe care l-a avut Linda a fost că munca lor fusese întreruptă, că firul activității care îi unise fusese rupt. Așa încât, fără să știe prea bine unde va ajunge, a început să-i reclădească prietenului ei viața, din locul în care el o părăsise. „A fost cel mai practic lucru pe care l-am putut face în amintirea lui” spune ea acum, încercând să explice. S-a înscris la facultatea de drept, a contribuit la editarea ziarului *Law Review*, a devenit la fel de pasionată de studiu cum fusese și el, și a avut a doua cea mai mare medie generală de absolvire la nivelul întregii universități.

După aceea, cariera sa a fost o serie de succese răsunătoare. A fost prima femeie din Texas care a secondat un judecător al Curții de Apel a Statelor Unite. A fost prima femeie angajată cu funcția de partener într-o renumită firmă de avocați din Dallas. A fost prima femeie propusă pentru funcția de împuternicit al Comisariatului Gărzii Financiare, a Statelor Unite. Și, pentru că a ratat obținerea acestei slujbe din cauza unor împrejurări pe care nu le-a putut controla, a fost prima femeie aleasă președinte al comisiei de consultanță legală a Bursei din New York.

Este evident că inteligența nativă a Lindei a jucat un rol însemnat în obținerea acestor succese dar, dacă ar fi să analizăm mai îndeaproape opțiunile carierei sale, am putea observa că la baza luării acestor decizii nu a stat numai dorința de onora amintirea prietenului ei. De fapt, fiecare pas pe care l-a făcut în carieră a lăsat amprenta temelor sale predominante. Fiind prima femeie care a lucrat vreodată ca partener într-o firmă de avocați, efortul de a se face remarcată, de a atrage atenția celorlalți asupra sa o făcea să se simtă bine (Conducere), dar simțea în suflet dorința ca impactul muncii sale să fie mai mare (Importanță). Așa că, în loc să-și bată capul cu munca pentru firma de avocatură din Texas, ea a optat, în mod deliberat (Activator) să-și creeze o reputație solidă într-un domeniu – supravegherea și investigarea activității firmelor de afaceri imobiliare – care să-i poată da o sursă independentă de putere și credibilitate. Această activitate a adus-o în atenția celor mai importante bănci de investiții din Wall Street, care, la rândul lor, i-au furnizat clienți deosebit de importanți, i-au dat posibilitatea să aibă numeroase apariții și discursuri publice, să-și publice cărțile și să țină discursuri în cele mai prestigioase universități din Statele Unite, „catapultând-o” astfel, din Texas și conferind activității sale o importanță majoră pe plan național.

Povestea carierei celor două personaje ale noastre, Jeanne și Linda, ne arată faptul că există numeroase feluri de a găsi cel mai bun domeniu de activitate. Jeanne l-a simțit pe al ei cu toată ființa sa. Linda a ajuns să lucreze în domeniul ei pentru a onora memoria unui prieten (și, apropo, în prezent, în ciuda succesului său, ea

crede că dacă ar fi să o ia de la început, probabil că ar alege afacerile, nu dreptul, ca domeniu de activitate). Și voi va trebui să vă alegeți domeniul în același fel – ascultând de impulsul care vă îndreaptă pașii într-o anumită direcție și apoi optând pentru ceea ce vă place cel mai mult. Dacă nu simțiți o înclinație deosebită pentru nici un domeniu, va trebui să încercați de mai multe ori în timpul facultății sau în primii ani după absolvire și să vă restrângeți gama de opțiuni prin eliminări succesive.

Acesta este motivul pentru care am afirmat mai devreme că, practic, Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte nu vă sfătuiește să lucrați într-un anumit domeniu. Atunci când și-au croit un drum în viață, nici Jeanne, nici Linda nu ar fi avut prea mult de câștigat dacă își cunoșteau temele predominante pentru că, deși lucrează în domenii atât de diferite, temele lor sunt foarte asemănătoare. Același lucru este valabil și pentru dumneavoastră. Temele predominante nu vă vor ajuta neapărat să alegeți între o carieră de comerciant, de avocat sau chiar de tâmplar. Ceea ce ele *pot* într-adevăr face este să vă ajute, să vă descurcați cât mai bine în oricare domeniu de activitate ați alege.

ROL

Aici, Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte vă poate fi de mai mare ajutor. Studiul realizat ne-a condus la concluzia că persoanele care excelează în unul și același rol au, într-adevăr, unele teme asemănătoare. De pildă, mulți dintre ziaristi pe care i-am intervievat au descoperit că tema Adaptabilitate se numără între cele cinci teme predominante care îi caracterizează. Ei nu știu niciodată exact în ce va consta munca lor, de la o zi la alta. Luni dimineată s-ar putea pomeni, de exemplu, adăpostindu-se de ploaie în fața Hanului Ramada, din aeroportul din Newark, așteptând să ia interviuri supraviețuitorilor unui accident aviatic, iar marți dimineată sunt înapoi la birou terminând un articol despre impactul creșterii ratei dobânzilor asupra populației. Cu toate că pe cei mai mulți dintre noi astfel de schimbări permanente ale subiectului, ale împrejurărilor și ale locului în care lucrăm ne-ar epuiza, persoanelor înzestrate cu talentul Adaptabilității acest ritm le dă energie. Elementul surpriză este esențial pentru ei.

Mulți dintre doctorii pe care i-am intervievat, indiferent de specialitatea pe care o au, sunt înzestrați cu talentul Soluționare. În fiecare zi, ei trebuie să facă față pacienților care au nevoie de ajutor. Sunt nevoiți să rezolve problema pe care fiecare pacient o are acum, chiar în acest moment, conștienți de faptul că, oricât de sânguincios și atent își îndeplinesc datoria, viitorul nu le va aduce altceva decât tot mai mulți pacienți care trebuie vindecați. Acest rol ar putea fi considerat sisific și destul de ingrat, dacă ei nu ar avea harul de a simți acea mulțumire lăuntrică de a-și vedea pacienții înzdrăvenindu-se sau, în unele cazuri, de a constata că pacientul începe să-și accepte senin soarta.

În aceeași ordine de idei, am descoperit mii și mii de profesori înzestrați cu teme precum Dezvoltator, Empatie și Individualizare care au reușit probabil să folosească aceste talente cu maximum de eficiență atunci când și-au ajutat elevii sau studenții să învețe. Conducere, Activator și Competiție au fost cele trei talente de bază între primele cinci teme ale agenților de vânzare pe care i-am interviuat, talente care îi fac nerăbdători să se confrunte cu clienții lor, să încerce să-i convingă și să profite de orice ocazie pentru a-și evalua eficiența în raport cu ceilalți.

În ciuda acestor descoperiri, trebuie să vă avertizăm să fiți precaut atunci când trageți o linie prea apăsătoare între o anumită temă și un anumit rol. Motivul pentru care vă sugerăm să fiți circumspect este că datele pe care ni le-au furnizat interviurile din cadrul studiului realizat de noi ne arată că există mii de oameni care au combinații foarte diferite de teme și care, în pofida acestui lucru, îndeplinesc același rol la fel de bine.

Steve S. și Victoria S. au amândoi succes în afaceri, și totuși, primele cinci teme ale lui Steve sunt Competiție, Analitic, Strateg, Ideatie și Futurist, în timp ce Victoria este caracterizată de Empatie, Dezvoltator, Soluționare, Context și Consistență. Cum pot ei excela în același rol, având combinații de teme atât de diferite? Răspunsul este următorul: o fac modelându-și rolul în așa fel încât să corespundă temelor lor predominante.

Steve este managerul unei companii de pe Internet, denumită Icebox, care produce și distribuie pe Web filme de desene animate de scurt metraj. Geniul său constă în faptul că e capabil să-i convingă pe regizori și pe investitori să înțeleagă și literalmente să-i cumpere viziunea pe care el o are în legătură cu viitorul. Modelul său de afacere este incomplet, conținutul acestui model (în momentul redactării acestei cărți) se află încă în mintea regizorilor cu care lucrează, iar tehnologia video în flux continuu mai are încă de așteptat câțiva ani până să devină pe deplin funcțională. Cu toate acestea, pe el îl încântă efortul de a metamorfoza această nesiguranță într-o imagine extrem de interesantă a unei afaceri profitabile. Și-a strâns în jurul său o echipă de executanți competenți și persoane care se ocupă de relațiile cu clienții, lăsându-și astfel spațiu de manevră și timp liber pentru a putea face ceea ce-i place cel mai mult.

Victoria este directoarea unei firme de relații publice, înființată în urmă cu doisprezece ani, care are sediul central la Londra și este specializată în domeniul lanțurilor hoteliere cu servicii complete, cum ar fi Four Seasons și Swissotel. Conform spuselor ei, ea nu este un strateg în domeniul afacerilor și preferă să-i transfere anumite sarcini de serviciu fostului ei coleg, cu care înainte a lucrat la o bancă. În schimb, Victoria se ocupă de conducerea laturii operaționale a afacerii. Ea este aceea care alege noii asociați, îi distribuie pe posturi, află ceea ce trebuie să învețe fiecare dintre aceștia și le ascultă păsurile. În acest rol, ea reușește să-și folosească, dacă nu toate, atunci cele mai multe dintre temele sale predominante și, drept urmare, afacerea ei este înfloritoare, iar cei patruzeci de angajați ai firmei ei sunt prosperi.

Steve ar eșua lamentabil dacă s-ar afla în locul Victoriei. Victoria n-ar rezista o zi în rolul lui Steve. Cu toate acestea, amândoi sunt excepționali ca manageri.

John F. pilotează un avion Boeing 737 pentru compania American Airlines. Gilles R. pilotează un Boeing 767 pentru Air France. Cele cinci teme predominante ale lui John sunt Corectitudine, Armonie, Context, Dezvoltator și Relaționare. Ale lui Gilles sunt Corectitudine, Armonie, Disciplină, Responsabilitate și Studios. Cei doi au în comun temele Corectitudine și Armonie. Dacă stăm să ne gândim, este normal, având în vedere responsabilitățile care revin unui căpitan de zbor. Tema Corectitudine îi determină să-și trateze la fel toți pasagerii și să aplice cu strictețe toate măsurile de siguranță, oricât de arogant ar putea deveni uneori un pacient care călătorește des cu avionul. Tema Armonie le permite să păstreze mereu relații cordiale cu colegii din carlingă, iar atunci când totuși apare vreo neînțelegere, ea este rapid rezolvată, astfel ca pilotul și copilotul să poată pilota în liniște avionul.

Și totuși, cum rămâne cu restul temelor lor? Care este efectul lor? Pe John, temele Dezvoltator, Context și Relaționare l-au dus într-o direcție foarte precisă. El a devenit profesor. Titlul funcției sale actuale este de Căpitan de Control Aerian, cu rang de instructor dar, în limbajul obișnuit, el este profesor. El instruește membrii echipajelor în legătură cu modul de funcționare a noului Boeing 737-800. În acest rol, el nu numai că reușește să-și încordeze „mușchii” Relaționare și Dezvoltator în timp ce stabilește relații cu cursanții săi, se străduiește să-i ajute să învețe, dar își folosește în mod eficace și tema Context. Se pare că pentru piloți, cea mai bună metodă de instruire o reprezintă metoda studiilor de caz. John o descrie în felul următor: „La fiecare două săptămâni, vin aici o sută de piloți, iar eu practic le explic cum trebuie să manevreze avionul în situațiile dificile care s-ar putea ivi la un moment dat. Le dau ca exemplu una sau alta din numeroasele povești despre alți piloți care nu au reușit să redreseze avionul prea bine sau în timp util și le explic ce trebuie să facă pentru a se descurca în astfel de situații. Pentru piloți, experiența trecutului este ca o carte de câpătâi, pentru că din ea învățăm, ea ne ajută să progresăm.”

Celelalte trei teme ale lui Gilles, Disciplina, Responsabilitatea și Studios au găsit o altă supapă. Lui Gilles îi place enorm să zboare. Mai precis, lui Gilles îi place enorm să aterizeze. Este conștient de faptul că în calitatea sa de căpitan are responsabilitatea să asigure siguranța deplină a pasagerilor, astfel că la fiecare cursă este mândru că trebuie să fie extrem de atent la orice detaliu, îndeosebi atunci când aterizează. Pentru el nu există vreun sentiment care se poate compara cu cel pe care îl are atunci când avionul atinge solul atât de lin, încât pasagerii abia observă că trenul de aterizare a atins pământul. Rareori se întâmplă să primească vreo dovadă de recunoștință pentru precizia sa măiestră, dar el știe că, așa cum se spune în jargonul piloților, a mai „făcut un semn pe răboj”.

Acesta este modul în care și-au găsit expresie temele sale Responsabilitate și Disciplină. Dar tema Studios? Se pare că în afară de bucuria pe care a simțit-o în timp ce învăța să piloteze, Gilles nu și-a folosit această temă în munca sa de zi cu zi. În

schimb, apelează în permanență la ea pentru a-și umple orele lungi de așteptare din timpul escalelor, când nu face altceva decât să citească. A devenit un pianist foarte bun și poate interpreta partituri deosebit de pretențioase la orgă. A învățat germană și spaniolă. De ce? „Fără nici un motiv anume. Nu învăț neapărat ceva ca să mă pot folosi de ceea ce învăț. Pur și simplu învăț pentru că îmi place să studiez. Îmi place să deprind abilități noi.”

Fiecare dintre aceste exemple ne reamintește faptul că, oricare ar fi rolul ales, există multe modalități de a atinge un nivel excepțional. E adevărat, unele teme par să se potrivească cu anumite roluri. Dar în nici un caz nu trebuie să credeți că munca pe care o desfășurați nu vi se potrivește doar pentru că unele dintre temele dumneavoastră predominante nu sunt, la prima vedere, cele mai bune pentru rolul în care vă aflați.

Rezultatele cercetării punctelor forte realizată de noi nu susțin afirmația extremă, și extrem de înșelătoare, că „poți să te descurci foarte bine în orice rol, dacă ții neapărat”, dar ea ne poate conduce totuși la următorul adevăr: indiferent de activitatea pe care o desfășurați, *veți avea cel mai mult succes atunci când vă veți modela rolul în așa fel încât să se potrivească în cea mai mare parte a timpului cu talentele voastre predominante*. Sperăm ca prin evidențierea temelor predominante să vă putem ajuta, să vă modelați rolul pe care vi l-ați asumat.

CAPITOLUL 6

Administrarea Punctelor Forte

- „FIDEL”, SAM MENDES ȘI PHIL JACKSON
- RÂND PE RÂND

„Fidel”, Sam Mendes și Phil Jackson

„Care este secretul succesului lor?”

Sunt multe lucruri pe care le puteți face ca manager pentru a evita un potențial eșec. Puteți să vă stabiliți clar așteptările, puteți să scoateți în evidență țelurile pe care activitatea oamenilor trebuie să le urmărească. Puteți să îndreptați greșelile oamenilor și puteți să-i lăudați atunci când fac un lucru bun. Dacă faceți adesea toate aceste lucruri bine, nu veți eșua în cariera dvs. de manager.

Dar puteți la fel de bine să dați greș. Ca să excelați în funcția de manager, să transformați talentele oamenilor în atuuri trebuie să aveți o calitate în plus, care este și cea mai importantă. Fără aceasta, indiferent cât de atent vă formulați așteptările, vă comunicați scopul, îndreptați greșelile sau lăudați performanțele angajaților, nu veți excela niciodată. Acel „ceva” de care vorbeam este *Individualizarea* și sună astfel:

Ralph Gonzalez lucrează ca director al unui lanț de magazine Best Buy și are un succes fenomenal în vânzarea de produse electronice și electrocasnice. Cu câțiva ani în urmă, i-a fost încredințată sarcina de a repune pe picioare un magazin în declin din Hialeah, Florida. Cu creativitatea, pasiunea sa și cu asemănarea oarecum deconcertantă cu un Fidel Castro în tinerețe, a făcut imediat impresie. Pentru a da o identitate și un scop angajaților săi, a numit magazinul *Revoluția*, iar fiecare angajat al său a primit un nume de revoluționar (o decizie foarte îndrăznească, având în vedere sentimentul anti-Castro din Florida, dar care, cu toate acestea, a dat roade). A redactat o Declarație de Revoluție și a cerut ca unele din echipele angajate în acest proiect să poarte uniforme militare. A afișat în vestiar toate etapele demersului și a sărbătorit în mod intenționat fiecare succes neînsemnat. Și, pentru a-și face toți angajații să înțeleagă că oricine poate atinge un randament excelent la locul de muncă, el i-a dat fiecăruia câte un fluier și i-a spus să-l folosească de fiecare dată când vede un angajat, un supraveghetor sau un director făcând ceva „revoluționar”. Astăzi, fluierele sunt folosite atât de des încât au acoperit muzica lui Bob Marley ce se aude în megafoane, iar registrele financiare pot confirma acest lucru: indiferent ce registru contabil ai folosi – creșterea vânzărilor, creșterea profitului, satisfacția clientului sau diminuarea fluctuației de personal – magazinul din Hialeah este unul dintre cele mai bune din lanțul Best Buy.

Însă, în mod surprinzător, când a fost intervievat, Ralph nu a atribuit succesul său ideii folosirii numelui de *Revoluție*, a fluierelor, nici asemănării lui cu un Fidel Castro mai tânăr. În schimb, a afirmat: „Totul se rezumă la a-ți cunoaște angajații. Întotdeauna încep prin a întreba fiecare nou angajat dacă este o persoană extrovertită sau introvertită. Cu alte cuvinte, este un om capabil să închege o conversație cu clienții noștri sau îi place să aranjeze marfa pe raft astfel încât fiecare produs să arate

cât mai tentant? Dacă este o persoană sociabilă, atunci îl voi ține sub supraveghere pentru a mă convinge dacă comportamentul lui este natural, în care caz îl voi repartiza la casă ori într-un serviciu pentru clienți; sau, dacă se pricepe la vânzări, îl voi pune să facă mai multe prezentări ale celor mai recente și mai complexe produse ale noastre, în perioada în care suntem foarte ocupați. Apoi o să văd cum dorește să fie ajutat. Chiar acum am un director comercial care vrea ca eu să fiu ferm și competitiv; așa este și el, și așteaptă același lucru și de la mine. În schimb, directorul meu de inventar se așteaptă la cu totul altceva de la mine. Vrea ca eu să mă exprim foarte clar și să motivez fiecare acțiune pe care trebuie să o întreprindem. Continuu să supraveghez astfel și ajung să-i cunosc pe fiecare în parte. Dacă nu aș proceda în acest mod, nici una din celelalte măsuri nu ar avea vreun efect."

Ralph Gonzales, care trudește în continuare într-o zonă destul de puțin cunoscută din sudul Floridei, este doar unul dintre marii directori ale căror realizări au la bază conceptul de individualizare. În timpul interviurilor noastre, am descoperit alți zeci de mii de oameni ca el în fabrici, departamente de vânzări, saloane de spital și săli de consiliu. De fapt, indiferent de locul în care am căutat, oricât de anonim sau, dimpotrivă, plin de farmec și personalitate era mediul de muncă, concluzia a fost mereu aceeași: când am studiat activitatea marilor manageri, toți păreau că împărtășesc aceeași pasiune pentru individualizare.

Când Sam Mendes, tânărul regizor al filmului *American Beauty*, care a câștigat premiul Oscar, a fost rugat de ziarul britanic *The Independent* să dezvăluie secretul succesului său, acesta a răspuns: „Nu sunt un regizor al unei grupe de elită. Nu sunt dascăl. Sunt instructor. Nu am o metodologie. Fiecare actor este diferit. La turnarea filmului, pe platou, trebuie să-i sprijini pe toți, să-i atingi pe umăr și să le spui «Sunt lângă tine. Îți știu fiecare mișcare.»... Lui Kevin Spacey îi place să glumească și... să joace tot felul de roluri când vorbește la telefonul mobil cu agentul lui sau cu alcineva, până în ultimul moment dinaintea acțiunii. Cu cât e mai relaxat, cu atât e mai jovial și mai puțin concentrat la ceea ce face. Când spui «Acțiune», este ca o rază laser. Starea lui de relaxare îl face să fie spontan. Așadar, lui Kevin îi poți spune în orice moment «Întruchipează-l pe Walter Matthau ». Pe de altă parte, Annette Bening ascultă concentrată la walkmanul ei, o jumătate de oră înainte de începerea filmărilor, plimbându-se înapoi și încolo pe platoul de filmare, cu privirea ațintită în jos, ascultând muzica pe care personajul ei ar asculta-o... Tot ce știu este că acționez ducându-mă la fiecare în parte și încercând să aflu care este teritoriul în care ei funcționează cel mai bine. " El a sintetizat astfel: „Limbajul meu trebuie să fie compatibil cu modul fiecăruia de a gândi."

Când Phil Jackson, antrenorul echipei de baschet Chicago Bulls, câștigătoare în șase rânduri a campionatului NBA, a venit la L.A. Lakers, el a adus cu sine toate tehnicile care i-au fost atât de utile la Chicago: filozofia Zen, ședințele de meditație, sistemul ofensivei în triunghi. De asemenea, a adus cu el cărți – așa cum s-a dovedit ulterior, câte o carte diferită pentru fiecare jucător. Tânărului superstar Kobe Bryant

i-a dat un exemplar al cărții *The White Boy Shuffle*, de Paul Beatty, pentru că a simțit că povestea – a unui băiat crescut într-o comunitate în care albi erau majoritari – reflecta dificultățile cu care Kobe s-a confruntat în copilăria sa, pe care și-a petrecut-o într-o suburbie din Philadelphia. Pentru Shaquille O'Neal, unul dintre cei mai cunoscuți și mai celebri jucători de baschet din lume, el a ales autobiografia lui Friedrich Nietzsche, *Ecce Homo*, deoarece ea ilustrează tema, etern umană, a căutării identității, a prestigiului și a puterii. Rich Fox, despre care se spune că aspiră să devină actor, a primit o copie a autobiografiei binecunoscutului regizor al Hollywood-ului, Elia Kazan.

De ce a ales cărți diferite pentru fiecare jucător? Potrivit lui Jackson, „Cărțile sunt menite să arate că-i apreciez și că mă interesează personalitatea fiecăruia dintre ei.”

În calitate de manager, aveți aceleași șanse. Va trebui să vă concentrați asupra a ceea ce reprezintă fiecare angajat în parte. Va trebui să vă acomodați cu comportamentul fiecăruia și, la fel ca Sam Mendes, să găsiți limbajul potrivit „modului lor de a gândi”. Așteptările pe care le formulați va trebui să fie puțin diferite de la o persoană la alta. Modul în care le stabiliți sarcinile de lucru va fi și el diferit pentru fiecare angajat în parte, așa cum va fi și felul în care le vorbiți despre misiunea companiei, în care corectați o greșală, încurajați un atu, lăudați pe cineva, ca și motivele pentru care faceți acest lucru. Toate acțiunile dumneavoastră în calitate de manager vor trebui adaptate fiecărui angajat în parte.

Oricât de descurajator ar părea acest lucru, nu puteți face abstracție de el. Fiecare angajat este diferit. Dacă vreți să vă păstrați angajații talentați și să-i impulsionați să realizeze performanțe și mai mari, va trebui să discerneți în ce constă unicitatea fiecăruia dintre ei și abia apoi să căutați modalități de a valorifica această singularitate.

Acest lucru se dovedește a fi dificil de realizat, din mai multe motive. Primul motiv este că marea majoritate a organizațiilor, cu procesele lor formalizate și cu listele lor detaliate de competențe, funcționează pornind de la presupunerea că majoritatea angajaților sunt la fel, iar dacă nu sunt, trebuie reantrenați până când devin identici. Directorul care ia în considerație individualitatea fiecărui angajat va trebui să facă față unei împotriviri înverșunate în astfel de organizații.

În al doilea rând, această sarcină este anevoioasă pentru că individualizarea stilului managerial necesită mai mult timp decât dacă i-ați trata pe toți angajații la fel. Confruntându-se cu multe alte responsabilități, lui Ralph, Sam și Phil le-ar fi fost mult mai ușor dacă ar fi ignorat calitățile unice ale fiecărui angajat și ar fi spus, în esență, „Acesta este modul meu de a administra. Dacă vă place, bine. Dacă nu, fie vă adaptați, fie mergeți în altă parte.” Nici unul dintre ei nu a procedat astfel, dar, în condițiile în care unele organizații repartizează unui director 20, 30 sau chiar 50 de angajați, nu-l poți învinui că alege calea mai ușoară.

În ceea ce privește primul motiv, nu vă putem ajuta prea mult, în afară doar de faptul de a vă sugera să-i rugați pe liderii organizației din care faceți parte să citească următorul capitol. Dacă sunteți „captiv” într-o organizație care se străduiește să uniformizeze și să le formeze același stil tuturor angajaților care îndeplinesc unul și același rol, încercările voastre de a vă adapta stilul managerial în funcție de fiecare angajat în parte vor întâmpina mereu rezistență. Cu toate acestea, ne putem referi la cel de-al doilea motiv, și anume lipsa timpului. Să examinăm câteva idei referitoare la modul în care putem aborda și conduce persoanele cu teme predominante diferite.

Rând pe rând

„Cum trebuie abordate flecare din cele treizeci și patru de teme ale Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte?”

Se spune că dacă vrei cu adevărat să înveți cum trebuie să lucrezi cu cineva, este nevoie să joci o rundă de golf cu persoana respectivă. Acest sfat poate fi util, dar nu este foarte practic. Unii dintre noi disprețuiesc jocul, iar cei cărora le place nu pot întotdeauna juca suficiente runde atunci când au nevoie să o facă. Dar mai există și alte modalități de a analiza detaliile punctelor forte caracteristice fiecărei persoane, care nu necesită atât de mult timp.

În calitate de manager, de îndată ce ajungeți să cunoașteți cele mai importante cinci teme predominante ale fiecăruia dintre angajații voștri, puteți parcurge paginile ce urmează cu sugestii pentru fiecare temă. Selectați câteva dintre sugestiile care vi se par mai relevante pentru fiecare angajat. La momentul oportun, discutați-le cu angajatul respectiv și redefiniți-le potrivit personalității lui. Treptat, cu fiecare angajat în parte, veți descoperi că obțineți același gen de randament în muncă, apropiat de perfecțiune, precum Ralph Gonzales, Sam Mendes și Phil Jackson.

Bineînțeles, nimic nu poate înlocui părerea pe care v-o faceți atunci când petreceți câțva timp împreună cu angajatul, mai ales dacă vă caracterizează tema Individualizării. Și nici o idee nu va putea fi pusă în practică dacă angajații nu au încredere în intențiile dumneavoastră cu privire la propria lor persoană. Totuși, dacă ceea ce vă lipsește este timpul necesar și nu încrederea angajaților, sugestiile pe care vi le prezentăm în continuare s-ar putea dovedi utile.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE ACTIVATOR

- Întrebați această persoană ce alte noi ținte și îmbunătățiri ar trebui luate în considerare de către departamentul dumneavoastră. Alegeți un domeniu care i se potrivește și delegați-i responsabilitatea de a iniția și organiza proiectul.
- Faceți-l să fie conștient de faptul că știți că este o persoană ce poate duce lucrurile la bun sfârșit și că veți apela la ajutorul lui în momente cruciale. Așteptările dumneavoastră îi vor insufla energie.
- Repartizați-l într-o echipă care s-a împotmolit și unde mai mult se vorbește decât se muncește. El va mobiliza oamenii.
- Când se plânge de ceva, ascultați-l cu atenție – ați putea afla ceva util. Dar apoi atrageți-l de partea dumneavoastră și vorbiți-i despre alte inițiative pe care le poate lua sau noi perfecționări pe care el le poate face chiar a doua zi. Dar faceți asta cât mai repede posibil, altfel, nesupravegheat, el poate să creeze o stare de spirit negativă celor din jur când nu este în apele lui.
- Examinați și celelalte teme predominante ale sale. Dacă are punctul forte Conducere, ar putea avea succes în departamentul de vânzări și ar putea fi foarte convingător. Dacă e, de asemenea, înzestrat cu punctele forte Relaționare sau Cuceritor, ar putea deveni un excelent angajator, atrăgând și apoi determinând la acțiune.
- Pentru a preîntâmpina obstacolele, asociați-l în echipă cu persoane înzestrate cu puncte forte precum Strateg sau Analitic. Acestea îl pot ajuta să privească în perspectivă. Totuși, trebuie să acționați ca intermediar în aceste parteneriate, astfel încât dorința celorlalți de a planifica și a analiza să nu împietzeze asupra instinctului său de inițiator.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE ADAPTABILITATE

- Scopul în viață al acestei persoane este să reacționeze și să răspundă la provocări. Plasați-l astfel încât succesul său să depindă de capacitatea de a ține cont de aspectele neprevăzute și de a se adapta la ele.
- Puneți-l la curent cu planificarea pe care o faceți, dar dacă între punctele sale forte nu se numără și Focalizarea, nu vă așteptați să vă ajute la planificare. Este foarte probabil ca munca de planificare să i se pară foarte anostă.
- Firea sa flexibilă îl face să fie o achiziție de valoare pentru orice echipă. Când se renunță la ceva sau planurile nu ies așa cum era de așteptat, el se va adapta noilor împrejurări și va încerca să progreseze. Nu va sta cu mâinile în sân.
- Va da cel mai bun randament în sarcinile pe termen scurt sau în cele care necesită intervenție imediată. Această persoană preferă o viață plină de confruntări neprevăzute în locul campaniilor de lungă durată.
- Examinați-i și celelalte teme predominante. Dacă are ca punct forte Empatia, ați putea încerca să-l plasați acolo unde e nevoie de sensibilitate și de luarea în considerare a necesităților clienților sau invitaților. Dacă un alt punct forte al său este Dezvoltator, ar trebui să-l distribuiți într-un rol de mentor. Disponibilitatea lui de a lăsa lucrurile să vină de la sine îl face să creeze un mediu excelent, în care ceilalți pot experimenta și acumula.
- Fiți pregătit să-i scuzați absența de la ședințe, a căror ordine de zi cuprinde dezbaterile unor aspecte ce țin de viitorul apropiat. Întâlniri precum cele de stabilire a obiectivelor activității sau de consiliere în carieră sunt destul de insignifiante pentru acesta. Este o persoană care stabilește totul pe moment, „aici și acum”.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE ANALITIC

- De fiecare dată când această persoană trebuie să ia o decizie, faceți-vă timp să analizați împreună datele problemei. Va dori să cunoască toți factorii de risc implicați în luarea deciziei.
- Dacă îi expuneți o decizie ce a fost deja luată, aveți grijă să prezentați logica deciziei foarte clar. S-ar putea să vi se pară că explicațiile sunt superflue, dar pentru această persoană, aflarea detaliilor este esențială în cazul în care trebuie să sprijine decizia respectivă.
- Ori de câte ori aveți ocazia, subliniați și lăudați capacitatea acestei persoane de a formula judecăți. Se mândrește cu gândirea sa disciplinată.
- Când susțineți o decizie sau un principiu, arătați-i cifrele care vin în sprijinul argumentației. El tinde în mod instinctiv să dea crezare informațiilor bazate pe numere.
- Aveți în vedere faptul că această persoană are nevoie de cifre exacte, bine calculate. Niciodată să nu încercați să-i prezentați date eronate drept dovezi credibile.
- Una din marile pasiuni ale vieții sale este să descopere modele repetitive în informațiile sau datele cu care lucrează. Oferiți-i întotdeauna ocazia să vă explice în detaliu aceste modele. Acest lucru îl va motiva și va contribui la consolidarea relației cu el.
- Nu veți fi întotdeauna de acord cu el, dar luați întotdeauna în serios punctul lui de vedere. Probabil că l-a examinat cu foarte mare atenție.
- Pentru că acuratețea muncii este atât de importantă pentru el, realizarea unei sarcini în mod corect poate fi mai importantă decât respectarea scadenței. Așadar, pe măsură ce termenul limită se apropie, asigurați-vă că are timpul necesar pentru a duce sarcina la bun sfârșit.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE ARMONIE

- Faceți tot ce vă stă în putință să îl feriți de situațiile conflictuale. Nu îl includeți pe lista participanților la ședințele la care sunteți aproape sigur că vor exista discuții în contradictoriu, pentru că nu se simte în apele lui când este nevoit să-i înfrunte pe cei din jurul său.
- Stabiliți care sunt punctele asupra cărora sunteți de acord cu el și reveniți în mod regulat la aceste puncte în discuțiile cu el. Înconjurați-l cu colegi care au și ei talentul Armoniei. Va fi întotdeauna mai creativ și se va putea concentra mult mai ușor dacă știe că se bucură de susținerea celorlalți.
- Nu vă pierdeți timpul discutând probleme controversate cu această persoană, deoarece dezbaterile nu sunt pe placul lui. În schimb, mențineți discuțiile pe care le aveți cu el în sfera lucrurilor practice, unde este nevoie de soluții clare.
- Nu vă așteptați ca el să vă contrazică mereu atunci când nu aveți dreptate. Datorită înclinației sale pentru armonie, se poate ca el să încuviințeze deși, în opinia lui, ideea nu este tocmai bună. Prin urmare, este posibil să simțiți nevoia să aflați părerea altor persoane, care își exprimă opinia instinctiv, fără cea mai mică ezitare, pentru a nu pierde din justetea și limpezimea raționamentelor dumneavoastră.
- Uneori, atunci când alții poartă discuții în contradictoriu, el poate găsi cheia împăcării. Nu va găsi neapărat soluția problemei care a dat naștere acelor discuții, dar îi va ajuta pe „combatanți” să găsească zone comune de interes sau puncte de reconciliere. Aceste zone de interes comun pot constitui punctul de la care vor începe să lucreze din nou cu eficiență.
- Dorește să fie sigur de ceea ce face. Ajutați-l să găsească o susținere autorizată (opiniile experților) în activitatea pe care o desfășoară.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE COLECȚIONAR

- Folosiți curiozitatea naturală proprie acestei persoane solicitându-i să cerceteze un subiect important pentru organizația dumneavoastră. Îi place foarte mult să acumuleze cunoștințe prin munca de cercetare.
- Atribuiți-i roluri în care activitatea de cercetare joacă un rol important.
- Luați în considerație și celelalte teme predominante ale sale. Dacă are un vădit talent de Dezvoltator, poate excela în activitatea de profesor sau instructor, deoarece își „condimentează” lecțiile cu fapte și povestiri deosebit de interesante.
- Țineți-l la curent cu noutățile din activitatea organizației. Simte nevoia să fie mereu la curent cu ceea ce se întâmplă. Dați-i cărți, articole sau ziare pe care credeți că i-ar plăcea să le citească.
- Încurajați-l să folosească Internetul. Îl va folosi pentru a găsi informațiile de care crede că are nevoie. Nu toate lucrurile pe care le va descoperi îi vor fi numai decît utile, totuși ele sunt importante pentru respectul de sine.
- Ajutați-l să pună la punct un sistem de arhivare a informațiilor pe care le colectează. Acest sistem le va face ușor de găsit atunci când el și organizația au nevoie de ele.
- La ședințe, obișnuiți-vă să îi solicitați informații. Căutați ocaziile de a-i lăuda memoria, spunându-i, de pildă „E uimitor. Mereu ai la dispoziție datele de care avem nevoie.”

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *COMPETIȚIE*

- Folosiți un limbaj competitiv cu această persoană. De exemplu, pentru ea este o lume în care se pierde și se câștigă. Din perspectiva ei, atingerea unei ținte înseamnă să câștigi, iar eșuarea în atingerea țelului înseamnă să pierzi. Când trebuie să o implicați în programarea unei acțiuni sau în rezolvarea unei probleme, folosiți expresia competitivă „a fi în avantaj”.
- Puneți-l la întrecere cu alte persoane, în special cu cele competitive. Puteți afișa scorurile record ale tuturor, dar nu uitați că numai cei competitivi se vor simți bine în această întrecere publică. Celorlalți s-ar putea să le displacă acest lucru și să fie speriați de comparație.
- Aranjați competiții pentru el. Comparați-l cu alți concurenți, chiar dacă va fi nevoie să-i căutați în alte departamente sau chiar în alte firme. Opozanții de înaltă calificare doresc să se întreacă cu cei care sunt apropiați de nivelul lor de pregătire. Competiția cu realizatori modești nu îi va motiva.
- Găsiți locuri unde poate câștiga. Dacă va pierde în mod repetat, s-ar putea retrage din joc. Nu uitați că în acele competiții care, într-adevăr, contează pentru el, nu participă doar de dragul de a participa, ci pentru a câștiga.
- Aveți în vedere faptul că una dintre cele mai bune metode de a-l aborda este să angajați o nouă persoană competitivă, care are o productivitate mai bună.
- Discutați cu el despre talente. Ca toți concurenții, știe că este nevoie de talent pentru a câștiga. Numiți-i talentele. Spuneți-i că trebuie să-și exploateze talentele pentru a învinge. Nu faceți referiri la Principiul lui Peter, sugerând faptul că a câștiga înseamnă a fi promovat. Ajutați-l să se concentreze asupra reușitei acolo unde există adevăratele lui talente.
- Atunci când pierde, probabil că va avea nevoie de câtva timp să-și revină. Lăsați-l. Apoi îndreptați-i atenția spre o altă șansă de a câștiga.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *COMUNICARE*

- Discutați împreună cu această persoană despre modul în care punctele ei forte în comunicare pot fi dezvoltate în așa fel încât ea să contribuie și mai mult în folosul organizației.
- Poartă o conversație cu ușurință. Invitați-l la întâlniri sociale, dineuri sau orice alte evenimente la care vreți să întrețineți clienții sau partenerii de afaceri.
- Cereți-i să învețe „folclorul” organizației, poveștile despre întâmplări interesante din cadrul firmei și apoi oferiți-i ocazia să le relateze colegilor ei. Va contribui la reînvierea culturii firmei dumneavoastră și, prin urmare, o va face mai puternică.
- Faceți-vă timp să-i ascultați povestea vieții și alte istorisiri pe care vrea să vi le relateze. Îi face plăcere să povestească, iar dumneavoastră vă va plăcea să ascultați. Relația voastră va fi mai apropiată ca urmare a acestor întâlniri.
- Discutați împreună planurile legate de evenimentele sociale ale organizației. E foarte probabil să aibă idei bune atât pentru partea de divertisment, cât și pentru ceea ce ar trebui comunicat la acest tip de evenimente.
- Rugați-o să-i ajute pe unii dintre specialiștii organizației dvs. să se implice mai mult în prezentările pe care le fac. În unele situații, va fi nevoie ca această persoană să facă ea însăși prezentarea pentru specialist.
- Dacă îl trimiteți la un curs de specializare în discursuri publice, asigurați-vă că merge într-o clasă mică cu studenți avansați și cu un instructor excepțional. S-ar plictisi repede la o clasă mai slabă, de începători.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE CONDUCERE

- Când aveți nevoie să demarați un proiect sau când trebuie să vă convingeți angajații, cereți-i să se ocupe personal de aceasta.
- Cereți-i întotdeauna părerea în legătură cu ceea ce se întâmplă în Compania dumneavoastră și ascultați cu atenție evaluările pe care le face. Este omul care își spune părerea pe șleau. În aceeași ordine de idei, el poate fi o permanentă sursă de opinii diferite față de propriile dumneavoastră păreri. Mai mult ca sigur că nu este un „yes-man”.
- Pe cât posibil, dați-i posibilitatea să conducă și să ia decizii. Nu îi place să fie supravegheat îndeaproape.
- Dacă începe să-și aroge drepturi exagerate, să-și supere colegii, să-și piardă concentrarea cu care urmărește îndeplinirea sarcinilor de serviciu sau să își ignore angajamentele, discutați cu el între patru ochi. Înfrunțați-l direct și dați-i exemple concrete. Acționați ferm și, la nevoie, cereți „reparații” imediate. Apoi faceți în așa fel încât să devină productiv cât de curând posibil. Va trece repede peste acest moment dificil și la fel ar trebui să faceți și dumneavoastră.
- Nu-l amenințați niciodată dacă nu sunteți pregătit să faceți ceea ce spuneți că veți face.
- Îi poate intimida pe cei din jur cu stilul său frust, „dintr-o bucată”. Ar trebui poate să vă gândiți dacă nu cumva contribuția acestei persoane, care are capacitatea de a obține mereu rezultatele pe care și le propune este mai puțin importantă decât „ciondănelile” pe care le provoacă. Mai degrabă decât să încercați să-l convingeți să fie empatic și politicos, ar trebui să le explicați colegilor săi că stilul său direct este o parte din personalitatea lui și îl face să fie eficient – atâta timp cât acest stil nu devine agresiv sau ofensiv.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *CONECTARE*

- Această persoană are, cu siguranță, câteva principii sociale pe care le va apăra ferm. Urmăriți-l îndeaproape pentru a afla care sunt acestea. Disponibilitatea dumneavoastră de a-i accepta principiile va influența profunzimea relației pe care o puteți construi cu el.
- Probabil că are o înclinație spirituală și o credință puternică. Cunoașterea și, cel puțin, acceptarea din partea voastră a aplicației sale spirituale, îl vor face să se simtă din ce în ce mai bine în preajma dvs.
- Încurajați-l să stabilească legături cu diferite grupuri din firmă. Are o vădită tendință de a medita la modul în care se stabilesc conexiuni între lucruri, așa că se va descurca de minune să le arate oamenilor cum fiecare angajat se bazează pe ceilalți. Dacă se află într-un post adecvat, poate să devină un bun manager de echipă în companie.
- Poate fi foarte receptiv la conceperea și dezvoltarea misiunii pentru organizație. Îi place să simtă că este implicat în acțiuni importante, deasupra lumii și faptelor mărunte de zi cu zi.
- Dacă și dumneavoastră aveți ca punct forte Conectarea, faceți schimb de articole, lucrări și experiență cu această persoană. Veți câștiga, împreună cu el, o putere sporită de concentrare.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *CONSISTENȚA*

- Când sosește momentul răsplătirii eforturilor unei echipe de lucru pentru finalizarea unui proiect, rugați această persoană să evalueze contribuția fiecărui membru al echipei. Opinia sa este importantă, întrucât ea vă poate servi drept garanție că fiecare persoană în parte își va primi răsplata pe care o merită cu adevărat.
- Atunci când este nevoie să puneți în aplicare programe sau proceduri pe termen lung, rugați această persoană să vă ajute să stabiliți modalitățile concrete de a îndeplini sarcinile de zi cu zi de la serviciu.
- Oferiți-i sprijin în perioadele de schimbări majore, deoarece este genul de om care se simte cel mai bine atunci când se confruntă cu situații previzibile, pentru care cunoaște soluția optimă.
- Într-un rol analitic, solicitați-i acestei persoane să utilizeze în activitatea sa date care privesc întregul colectiv, mai degrabă decât date referitoare la o singură persoană. Este foarte posibil ca ea să aibă o înclinație pentru descoperirea generalizărilor care se pot face în legătură cu un colectiv, fiind mai puțin dotată pentru generalizările de date la nivelul unui singur individ.
- În cazul în care, în calitate dvs. de manager, vă străduiți să faceți față situațiilor în care regulile trebuie aplicate în mod absolut egal pentru toată lumea și în care favoritismele nu au ce căuta, solicitați-i acestei persoane să vă sprijine, să rezolvați aceste situații în mod echitabil. Explicațiile și justificările ulterioare i se vor părea cel mai natural lucru cu putință.
- În acele situații în care este necesar ca diferite persoane să fie tratate în mod egal, rugați-l să contribuie la stabilirea regulilor.
- Această persoană are o fire practică și, ca atare, va prefera să îndeplinească sarcini concrete sau să ia decizii mai puțin abstracte, evitând, de regulă, ședințele de brainstorming sau planificările pe termen lung.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *CONTEXT*

- Când rugați această persoană să facă ceva, faceți-vă timp pentru a-i explica rațiunea ce conduce la acțiune. Trebuie să înțeleagă datele desfășurării unei acțiuni înainte de a face un angajament.
- Când îl prezentați colegilor, rugați-i pe aceștia ca, înainte de a se apuca de treabă, să vorbească despre trecutul lor.
- Întotdeauna, pe parcursul ședințelor, întrebați-l pe el despre ceea ce s-a realizat și despre ceea ce s-a aflat sau învățat până la momentul respectiv. În mod instinctiv, el va dori ca și ceilalți să cunoască contextul în care se pregătește luarea unei decizii.
- Această persoană are tendința de a-și formula gândirea în termenii studiilor de caz, făcând referire la situațiile anterioare: când ne-am confruntat cu un caz similar, ce am făcut atunci, ce s-a întâmplat, ce am învățat din asta? Poate să se folosească de acest talent pentru a-i ajuta pe ceilalți să învețe, mai ales atunci când este nevoie de astfel de asociații de idei. Indiferent de subiectul care vă interesează, rugați-l să adune anecdote semnificative pe tema respectivă, să evidențieze elementul-cheie pe care îl dezvăluie fiecare anecdotă și, poate, să încadreze aceste studii de caz, într-o clasă.
- Același lucru poate să facă și în raporturile sale cu cultura organizației dvs. Cereți-i să culeagă anecdote despre comportamentul unor oameni care poate fi considerat reprezentativ pentru această cultură. Anecdotele sale, reluate în scrisori de informare, la orele de pregătire, pe site-urile de Web, video, și așa mai departe, vor consolida cultura organizației voastre.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE CREZ

- Acest gen de persoană va face o mare pasiune pentru un anumit lucru. Descoperiți care este această pasiune și puneți-o în valoare, la sarcina pe care o are de terminat.
- El împărtășește o serie de valori puternice și perene. Găsiți o cale de a-l face să le adapteze în folosul organizației. De exemplu, discutați împreună despre modul în care produsele și serviciile firmei fac clienților viața mai ușoară, sau vorbiți despre modul în care compania îmbină încrederea și integritatea sau oferiți-i ocazia să își ajute colegii și clienții. Astfel, prin comportamentul și prin vorbele sale, va face cunoscute valorile culturii organizaționale ale companiei.
- Informați-vă despre familia acestuia și comunitatea din care face parte. Cu siguranță are angajamente trainice aici. Va trebui să înțelegeți, să apreciați și să stimați aceste angajamente, iar această persoană vă va respecta și ea, la rândul său.
- Trebuie să fiți conștient că el pune un preț mai mare pe ocaziile în care poate să ofere servicii mai bune decât pe ocaziile în care poate face mai mulți bani. Găsiți modalități de a valorifica această înclinație naturală a sa și veți avea șansa de a-l vedea în cea mai bună formă.
- Nu este necesar să împărtășiți același sistem de credințe cu el, dar este obligatoriu să-l înțelegeți, să-l respectați și să-l puneți în valoare. Dacă nu puteți să adaptați valorile sale nici scopurilor personale, nici scopurilor organizației, atunci ar trebui să-l ajutați să găsească o altă modalitate de a lucra. În caz contrar, în cele din urmă se vor declanșa conflicte de anvergură.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE CUCERITOR

- Încercați să plasați această persoană într-un rol în care are ocazia să întâlnească oameni necunoscuți în fiecare zi. Necunoscuții reprezintă o sursă de energie pentru el.
- Plasați-l într-un post de avangardă al relațiilor organizației cu lumea exterioară. Are harul de a face ca o persoană necunoscută să se simtă în largul ei, înlesnindu-i contactul cu organizația dumneavoastră.
- Ajutați-l să-și rafineze sistemul de memorare a numelor persoanelor cu care face cunoștință. Dați-i sarcina de a învăța aceste nume, împreună cu unele detalii personale despre cât mai mulți clienți cu putință. El poate ajuta organizația voastră să stabilească multe relații utile în afaceri.
- Dacă nu are teme predominante precum Empatia sau Relaționare, nu vă așteptați să se simtă bine într-un rol în care trebuie să cultive relații strânse cu clienții voștri. El preferă să se prezinte, să cucerească, să-și ia rămas bun și s-o ia de la capăt.
- Talentul său de Cuceritor nu vă lasă indiferent și vă face să-l placeți. Cu toate acestea, atunci când vă gândiți să-i atribuiți roluri și responsabilități noi, asigurați-vă că lăsați simpatia pentru el pe planul doi și luați în considerație exclusiv punctele sale forte. Nu vă lăsați „amețit” de farmecul său de Cuceritor.
- Dacă este posibil, solicitați-i să creeze o reprezentanță de binefacere a organizației dvs. pentru comunitate. Cereți-i să reprezinte firma la diversele întruniri publice din comunitatea dumneavoastră, la cluburi sau fundații.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *DELIBERATIV*

- Nu plasați această persoană într-un rol care solicită hotărâri rapide, de moment. Cu siguranță nu-i va plăcea să ia decizii bazându-se numai pe instinct.
- Cereți-i să se alăture echipelor sau grupurilor care tind să fie impulsive. Va avea un efect de temperare asupra lor, la care se adaugă chibzuința și anticiparea de care acestea au atâta nevoie.
- Este, cu siguranță, o persoană cu o gândire riguroasă. Înainte să luați o hotărâre, rugați-o să vă ajute să descoperiți problemele care v-ar putea împiedica să vă atingeți obiectivele.
- În situațiile în care e nevoie de prudență, spre exemplu în chestiuni de natură juridică sau în probleme legate de siguranța la locul de muncă ori de acuratețea unor procese tehnologice, rugați-l să preia conducerea. Va anticipa instinctiv punctele în care există un potențial pericol și va ști să protejeze organizația sub toate aspectele.
- Cu siguranță excelează în negocierea contractelor, mai ales în „culisele” încheierii acestor contracte. Cereți-i să preia acest rol, în măsura în care el se înscrie în atribuțiile funcției sale.
- Respectați faptul că este o persoană destul de retrasă. Nu încercați să vă apropiați prea mult și prea repede de el, dacă nu vi se cere acest lucru. Tocmai de aceea, nu trebuie să luați ca pe ceva personal faptul că vă ține la distanță.
- Nu-i cereți să fie o persoană extrem de sociabilă, un născocitor de remedii minune sau un om de legătură al companiei, cu lumea exterioară. Este foarte posibil să-i lipsească din repertoriu efuziunea pe care o cere un astfel de rol.
- Este discriminator și selectiv în ceea ce privește relațiile sale. Așadar, nu îl transferați prea repede de la o echipă la alta. Are nevoie de timp să capete încrederea că oamenii de care este înconjurat sunt competenți și demni de încredere.
- În funcția de manager va fi cunoscut ca o persoană care laudă foarte rar, iar când face acest lucru, acea persoană o merită pe deplin.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *DEZVOLTATOR*

- Rugați-l să vă comunice care dintre asociați face progrese în slujba sa. Sunt șanse considerabile ca el să sesizeze micile îmbunătățiri care altora le scapă.
- Plasați-l în așa fel încât să-i poată ajuta pe cei din organizație să se formeze. De exemplu, oferiți-i ocazia de a îndruma unul sau doi oameni la alegerea lui sau de a preda unei clase pe o temă corporatistă, ca siguranța, beneficiile sau serviciul cu clienții.
- Fiți pregătit să-i plătiți încadrarea într-o organizație locală de formare profesională.
- Plasați-l într-un post care îi permite să fie omul care va acorda recompense sau recunoaștere colegilor săi. Îi va plăcea să „cearnă” realizările care merită a fi lăudate, iar colegii lui vor ști la final că laudele pe care le primesc sunt sincere.
- Poate fi un bun candidat pentru rolul de supraveghetor, lider de echipă sau manager.
- Dacă deține deja funcția de manager sau de director de departament, trebuie să căutați în sectorul lui, oameni care pot fi transferați pe poziții cu responsabilitate mai mare în organizație. Este genul de om care își formează oamenii și-i pregătește pentru viitor.
- Întăriți-i imaginea de persoană care încurajează oamenii să facă eforturi pentru a-și atinge obiectivele și pentru a se autoperfecționa. De exemplu, spuneți-i „Nu ar fi reușit niciodată să doboare recordul dacă nu ai fi fost tu. Faptul că i-ai încurajat și le-ai acordat încredere a fost scânteia de care aveau nevoie.”
- Fiți conștient de faptul că e posibil să protejeze un începător care trudește să deprindă tainele meseriei, chiar și mult timp după ce acesta ar fi trebuit să fie transferat sau concediat. Ajutați-l să-și concentreze instinctele de dezvoltator asupra sprijinirii oamenilor de succes și nu asupra susținerii celor care trec prin perioade dificile. Cea mai utilă acțiune de dezvoltare pe care o poate întreprinde în favoarea unei persoane care se află la strâmtoare este să găsească o altă împrejurare, în care aceasta să poată excela cu adevărat.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *DISCIPLINĂ*

- Oferiți-i acestei persoane șansa de a reorganiza sau restructura organizația, când vă confrunțați cu o situație haotică, neprevăzută. Și pentru că nu se va simți în largul ei într-o asemenea situație dezastruoasă, neplanificată – și nici nu vă așteptați să se simtă vreodată – nu va avea liniște până ce nu va restabili ordinea și previzibilitatea în activitate.
- Îl deranjează dezordinea. Nu vă așteptați să reziste mult într-un mediu aglomerat. Fie îi dați sarcina de a pune lucrurile în ordine, fie îl mutați în altă parte.
- Spuneți-i întotdeauna din timp care este termenul limită. Simte nevoia să termine ce are de făcut înainte de data stabilită și nu poate face acest lucru dacă nu-i comunicați dinainte programul pe care trebuie să-l respecte.
- În aceeași ordine de idei, încercați să evitați schimbările neașteptate ale planului sau ale priorităților. Surprizele sunt dureroase pentru el. Îi pot strica toată ziua.
- Când sunt multe lucruri de rezolvat într-o perioadă de timp prestabilită, aveți în vedere nevoia sa de a-și stabili prioritățile. Găsiți timp pentru a face acest lucru împreună, iar apoi, după ce ați căzut de acord asupra programului, respectați-l.
- Dacă este cazul, rugați-l să vă ajute la planificarea sau organizarea propriilor voastre sarcini. I-ați putea cere să vă revizuiască sistemul de gestionare a timpului sau chiar propunerea de reinginerizare a câtorva din procesele din cadrul departamentului dumneavoastră. Spuneți-le colegilor că este unul din punctele sale forte și încurajați-i să-i ceară, și ei, un astfel de ajutor.
- Excelează în organizarea lucrurilor de rutină ce îl ajută să lucreze cu eficiență. Dacă este silit să muncească în împrejurări ce solicită flexibilitate și forță de reacție, încurajați-l să stabilească un set de rutine, fiecare adecvată unei situații anume. În acest fel, va avea un răspuns previzibil pe care se poate baza, indiferent de schimbările ce pot surveni.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *EMPATIE*

- Rugați-l să vă spună cum se simt anumite persoane din organizația voastră, deoarece este sensibil la emoțiile celorlalți.
- Înainte să vă asigurați de angajamentul său la realizarea unei acțiuni, întrebați-l cum se simte și ce părere au ceilalți oameni despre aspectele implicate în acest caz. Pentru el, emoțiile sunt la fel de adevărate ca și alți factori mai practici, și trebuie luate în considerație atunci când se ia o hotărâre.
- Acordați-i atenție, dar nu exagerați atunci când plânge. Lacrimile sunt parte din viața lui. Poate simți bucuria sau tragedia din viața altei persoane mult mai bine decât însăși persoana respectivă.
- Ajutați-l să ajungă să considere Empatia ca un har deosebit cu care a fost înzestrat. Acest dar i se poate părea atât de natural, încât ajunge să creadă că toată lumea îi împărtășește sentimentele, sau poate fi realmente stânjenit de intensitatea simțămintelor sale. Arătați-i cum poate folosi acest talent în așa fel încât toată lumea să aibă de câștigat.
- Verificați-i abilitatea de a lua decizii în mod instinctiv, mai degrabă decât logic. Se poate ca el să nu reușească să articuleze motivele pentru care crede că o anumită acțiune este indicată, și totuși adesea el va avea dreptate. Întrebați-l „Ce simți că ar trebui să facem?”
- Faceți în așa fel încât să fie înconjurat de oameni optimiști, care îi insuflă încredere. Sentimentele pozitive îl vor îmbărbăta și îi vor oferi o motivație în plus. Feriți-l de colegii pesimiști sau cinici, a căror stare de spirit îl va deprima.
- Atunci când colegii săi de muncă ori clienții nu înțeleg de ce o anumită acțiune este necesară, solicitați-i sprijinul. Se poate ca el să simtă cum i-ar putea convinge.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *FOCALIZARE*

- Stabiliți sarcini de lucru cu termene limită și apoi lăsați-l să descopere singur modalitatea în care le poate îndeplini. El are un randament maxim într-un mediu pe care simte că îl poate controla.
- Obișnuiți-vă să discutați cu el în mod regulat, ori de câte ori vă spune că aceste întâlniri i-ar fi de folos. Va câștiga enorm de pe urma acestor întrevederi, deoarece îi place să vorbească despre obiectivele sale și despre eforturile sale de a le atinge. Întrebați-l cât de des este nevoie să vă întâlniți să discutați despre obiective și țeluri.
- Să nu vă așteptați ca el să manifeste sensibilitate față de sentimentele celor din jurul său, pentru că la el munca vine pe locul întâi. Dacă el are și talentul Empatiei, acesta îi va influența, evident, comportamentul față de colegi. Cu toate acestea, trebuie să fiți întotdeauna conștient că este posibil să „calce” pe sentimente în drumul său spre atingerea obiectivului care trebuie îndeplinit.
- Nu este prea încântat de situațiile care implică schimbări permanente. De aceea, în astfel de situații, folosiți un limbaj pe care el îl poate înțelege atunci când îi descrieți schimbarea. De pildă, vorbiți-i despre schimbarea respectivă folosind termeni precum „noi obiective”, sau „noi măsuri pentru a obține succesul”. Termeni de acest gen conferă schimbării o direcție și un sens. Acesta este modul său natural de a vedea lucrurile.
- Când sunteți implicat în proiecte cu termene limită critice, solicitați-i să participe și el. El respectă în mod instinctiv termenele limită. De îndată ce se implică într-un proiect care are un termen limită, își va concentra toată energia asupra lui până când îl va finaliza.
- Faceți în așa fel încât să participe la un curs de perfecționare a utilizării timpului disponibil. Este posibil ca el să nu exceleze în acest domeniu, deoarece tema Focalizării, pe care o posedă îl face să încerce să-și atingă obiectivele cât mai repede cu putință; ca atare, va avea de câștigat în urma acestui tip de curs, pentru că va deveni mai eficient.
- Nu uitați că ședințele la care ordinea de zi nu este respectată îl deranjează; prin urmare, ar fi indicat ca la ședințe să încercați să respectați ordinea convenită.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *FUTURIST*

- Atunci când organizați o conferință sau o ședință la care participă o persoană cu acest punct forte, nu uitați faptul că ea trăiește pentru viitor. Rugați-l să vă împărtășească viziunile sale – viziunile sale privind cariera sa, compania, sau cele care privesc, în general, piața forței de muncă sau piața de desfacere.
- Dați-i timp suficient să se gândească, să scrie și să facă o planificare a produselor și a serviciilor necesare în viitor. Oferiți-i ocazia de a-și face cunoscută gândirea vizionară, de pildă în scrisorile de afaceri, în ședințe sau în convențiile industriale.
- Trimiteți-i orice date sau articole care l-ar putea interesa. „Moara” lui futuristică are nevoie de boabe de măcinat.
- Alegeți-l membru în comitetul de organizare și planificare. Puneți-l să vă prezinte viziunea sa argumentată cu date despre modul în care va arăta organizația dvs. peste trei ani. Faceți în așa fel încât să-și repete prezentarea în mod periodic, de pildă la fiecare șase luni. Astfel, va reuși să-și rafineze gândirea de perspectivă, având la dispoziție noi date și argumente.
- Stimulați-l vorbindu-i deseori despre ce s-ar putea întâmpla. Puneți-i multe întrebări. Convingeți-l să vă redea viitorul pe care îl întrevede în imagini cât mai vii.
- Atunci când organizația are nevoie ca oamenii săi să facă schimbări importante, rugați-l să considere aceste schimbări ca parte integrantă a necesităților viitoare ale organizației. Solicitați-i să facă o prezentare, sau să scrie un articol intern care să proiecteze aceste schimbări. Are capacitatea de a-i ajuta pe cei din jur să depășească nesiguranța prezentului și să devină aproape la fel de încântați de posibilitățile pe care le aduce viitorul.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *IDEAȚIE*

- Această persoană are idei creative. Asigurați-vă că îi găsiți un post în care ideile sale sunt prețuite.
- Va fi extrem de eficient într-un post de designer, fie că este vorba despre domeniul strategiilor de vânzare, al campaniilor de marketing, al găsirii soluțiilor pentru relațiile cu clienții sau al lansării unor produse noi. Oricare ar fi domeniul în care își desfășoară activitatea, încercați să-i valorificați la maximum capacitatea creatoare.
- Întrucât ideile sunt specializarea sa de căpetenie, încercați să-i sugerați idei care fac parte din strategia companiei. Aceasta nu numai că îl va face să fie și mai entuziasmat de munca sa, dar îi va permite, în același timp, să folosească aceste idei pentru a crea perspective noi și să descopere el însuși lucruri noi.
- Încurajați-l să se gândească la idei utile pe care să le poată împărtăși celor mai buni clienți ai firmei. Cercetările realizate de Gallup au demonstrat că atunci când o companie își formează sau își cultivă clienții, loialitatea acestora crește.
- Este fascinat de puterea cuvintelor. De fiecare dată când întâlniți o combinație de cuvinte care exprimă în mod fericit un concept, o idee sau un model, spuneți-o și lui – puteți fi siguri că îi va stimula gândirea.
- Simte nevoia să știe că părțile care alcătuiesc un întreg se potrivesc și se integrează armonios. Atunci când se iau decizii, va fi nevoie să aveți răbdarea de a-i arăta că fiecare decizie reprezintă o parte integrantă a unei teorii sau a unui concept.
- În acele puține ocazii în care o anumită decizie nu se integrează într-un concept mai general, asigurați-vă că-i explicați faptul că acea decizie este o excepție de la regulă, sau un experiment. Fără o astfel de explicație, s-ar putea întâmpla ca el să își facă griji că organizația începe să devină incoerentă.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *IMPORTANT*

- Trebuie să fiți mereu conștient de nevoia de independență a acestei persoane. Nu îi dați prea multe ordine și indicații.
- Conștientizați faptul că are o eficiență maximă atunci când contribuția sa este răsplătită substanțial. Dați-i spațiu de manevră, dar nu îl ignorați niciodată. Asigurați-vă că ia la cunoștință toate complimentele pe care aveți să i le aduceți.
- Dați-i ocazia de a se face remarcat, de a căpăta recunoaștere. Presiunea de a se afla mereu în centrul atenției este pe placul său. Faceți în așa fel încât să poată ieși în evidență pe merit, pentru că, oricum, va încerca să se facă remarcat, și poate, uneori, nu în sens pozitiv.
- Plasați-l într-un post în care poate lucra alături de oameni serioși, eficienți, buni profesioniști. Îi place să fie înconjurat de cei mai buni oameni.
- Atunci când își propune să se perfecționeze – și în mod cert își va propune acest lucru – ajutați-l să vizualizeze punctele forte pe care va trebui să și le clădească pentru a reuși să se perfecționeze. Când îl îndrumați, nu îi cereți să coboare ștacheta, ci sugerați-i să își stabilească criterii sau standarde adecvate pentru dezvoltarea punctelor forte relevante.
- Deoarece prețuiește atât de mult felul în care îl percep cei din jur, respectul de sine poate suferi atunci când colegii de muncă nu îi acordă recunoașterea pe care o merită. În astfel de momente, atrageți-i atenția din nou asupra punctelor sale forte și încurajați-l să își stabilească noi obiective pornind de la aceste puncte forte. Aceste obiective vor constitui o nouă sursă de energie pentru el.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *INCLUDERE*

- Această persoană este interesată să îi facă pe cei din jurul său să simtă că sunt parte din echipă. Solicitați-i să lucreze la un program de îndrumare a noilor angajați. Îl va încânta posibilitatea de a se gândi la modalități de a le ura bun sos și noilor „recruți”.
- Solicitați-i să conducă un grup de acțiune care să includă persoane minoritare în organizația voastră. Este în mod instinctiv impresionat de cei care nu sunt sau nu au fost incluși în grup.
- În cazul în care aveți o funcție de conducere, solicitați-i să ia măsuri ca toată lumea să fie inclusă. Va depune toate eforturile pentru a se asigura că nici o persoană sau nici un grup nu este neglijat.
- În aceeași ordine de idei, puteți valorifica tema Incluziunii specifică acestei persoane transferând-o asupra clienților. Dacă se află într-un post adecvat, se poate dovedi foarte eficient în depășirea barierelor dintre client și companie.
- Deoarece, probabil nu va aprecia produsele sau serviciile elitiste destinate unei categorii selecte de clienți, plasați-l într-un post în care poate lucra cu produse și servicii destinate întregii piețe de desfacere. Îi va plăcea să caute modalități de a face produsele cât mai larg accesibile.
- În anumite situații, ar putea fi indicat să-i solicitați să fie persoana de legătură a organizației voastre cu agențiile sociale ale comunității.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *INDIVIDUALIZARE*

- Solicitați-i acestei persoane să devină membru al comitetului de selecție a noilor angajați, indiferent de postul pentru care aceștia concurează. Probabil este un foarte bun judecător al punctelor forte și al slăbiciunilor fiecărui candidat.
- Solicitați-i să vă ajute să îmbunătățiți productivitatea organizației gândindu-se care sunt rolurile care se potrivesc fiecăruia, în funcție de punctele forte și de slăbiciunile lor.
- Puneți-l să ajute la elaborarea programelor de plată în acord, în cadrul cărora fiecare angajat își poate folosi punctele forte pentru a-și mări salariul.
- Atunci când nu reușiți să înțelegeți viziunea unui anumit angajat, solicitați-i sprijinul. El vă poate descrie întocmai lumea văzută cu ochii angajatului respectiv.
- Dacă aveți probleme cu eficiența în muncă a unuia sau altuia dintre angajați, discutați cu el în legătură cu ce este de făcut. Puteți avea încredere în intuițiile sale despre cea mai nimerită soluție, pentru fiecare individ în parte.
- Când este cazul, solicitați-i să predea un curs intern de pregătire sau să se ocupe de îndrumarea câtorva dintre noii angajați. Este foarte posibil să aibă acea abilitate specială de a observa modul în care fiecare persoană acumulează cunoștințe puțin altfel decât ceilalți.
- Aflați care sunt celelalte teme predominante ale sale. Dacă printre acestea se numără și talentele de Dezvoltator și Organizare, se poate să aibă potențialul de a deveni manager sau supraveghetor. Dacă forța sa constă în temele Conducere și Cuceritor, va fi probabil foarte eficient în transformarea clienților potențiali în clienți fideli.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE INTELECT

- Profitați de faptul că pentru această persoană, gândirea constituie o sursă de energie. De pildă, dacă sunteți nevoit să explicați de ce trebuie realizată o anumită acțiune, solicitați-i să se gândească la acest lucru și apoi să vă prezinte cea mai bună explicație.
- Nu ezitați să îi puneți la încercare facultățile intelectuale. Nu trebuie să considere aceasta ca pe o amenințare, ci, dimpotrivă, să interpreteze aceste solicitări ca pe un semn că îi acordați atenție, care ar trebui să-l stimuleze.
- Încurajați-l să găsească unele perioade mai lungi de timp în care să nu facă altceva decât să mediteze. Pentru unii oameni, timpul acordat gândirii „pure” nu ar putea fi numit un comportament productiv, dar în cazul lui, este. Ca urmare nemijlocită, va avea mai multă claritate și încredere în sine.
- Când aveți cărți, articole sau propuneri care trebuie evaluate, rugați-l să le citească și apoi să vă prezinte un raport. Îi place foarte mult să citească.
- Purtați o discuție detaliată cu el despre punctele sale forte. Introspecția și autodescoperirea îi vor face, probabil plăcere.
- Dați-i posibilitatea să își demonstreze puterea minții în fața colegilor săi de muncă. Presiunea de a-și comunica gândurile îl va forța să și le limpezească și să le facă mai subtile.
- Pregătiți-vă să îl asociați cu o persoană care are tema predominantă Activator. Acest partener îl va determina să acționeze conform propriilor gânduri și idei.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE ORGANIZARE

- Acest gen de persoană este fericită când își asumă responsabilitatea, așa că îi puteți da cât de multe sarcini, în funcție de nivelul său de cunoștințe și de pregătire.
- Acesta poate, de asemenea, să fie talentat ca director sau supraveghetor. Tema de Organizare îi dă posibilitatea să înțeleagă cum, oameni cu puncte forte total diferite, pot lucra împreună.
- Când lansați un proiect, dați-i posibilitatea de a alege și a delega responsabilitățile care revin membrilor echipei. Are capacitatea de a intuit cum punctele forte ale fiecărei persoane pot fi de folos echipei.
- Este atras de sarcinile complexe, care pun probleme. Se va descurca de minune în situațiile dinamice, în care are de rezolvat mai multe lucruri în același timp.
- Poate fi inventiv. Puteți fi sigur că dacă îi veți delega o sarcină unde ceva nu funcționează, va fi încântat să găsească alte căi, neconvenționale, de a rezolva lucrurile.
- Acordați atenție și celorlalte teme predominante ale acestuia. Dacă, de asemenea, unul din talentele sale este Disciplina, ar putea fi un organizator excelent, ce poate stabili modalități și sisteme de rezolvare a problemelor.
- Trebuie să înțelegeți că acest *modus operandi* al său pentru munca în echipă se bazează pe încredere și parteneriat. Pe de altă parte, la fel de bine poate să refuze pe cineva despre care crede că este necinstit sau că lucrează prost.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *PERFECTIONIST*

- Această persoană este interesată să îmbunătățească randamentul de funcționare a echipamentelor sau să găsească modalități de a crește eficiența în activitate. Este foarte posibil să nu fie prea interesată de repararea obiectelor defecte.
- Nu îi atribuiți roluri care impun în permanență găsirea de soluții.
- Se va aștepta să înțelegeți care sunt punctele sale forte și să-l apreciați în virtutea acestor calități. Se va simți frustrat dacă veți petrece prea mult timp discutând despre slăbiciunile sale.
- Planificați-vă timpul în așa fel încât să puteți discuta cu el în detaliu despre punctele sale forte și să elaborați o strategie pentru cum și unde pot fi folosite aceste puncte forte în beneficiul organizației. Îi vor plăcea aceste conversații și, pe parcursul lor, vă va oferi numeroase sugestii practice în legătură cu cea mai bună modalitate de valorificare a calităților sale.
- Pe cât posibil, ajutați-l să-și facă o planificare a carierei și un plan compensatoriu care îi va permite să continue să-și îmbunătățească eficiența în muncă în rolul său actual. Va simți instinctiv dorința de a rămâne pe drumul punctelor sale forte și, în consecință, s-ar putea să îi displacă orice planificare a carierei care l-ar obliga să se abată de la acest drum cu scopul de a-și mări veniturile.
- Solicitați-i să conducă un grup de acțiune care să cerceteze cele mai bune practici din companie. Este în mod natural curios în legătură cu excelența în muncă.
- Solicitați-i să vă ajute să puneți la punct un plan de evaluare și recompensare a productivității fiecărui angajat. Îl va pasiona să se gândească la modul în care excelența profesională se concretizează pentru fiecare rol în parte.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *POZITIVISM*

- Această persoană este o sursă de inspirație și energie la locul de muncă. Găsiți modalități de a-l aduce cât mai aproape de clienții voștri. Va face ca organizația să pară mai fermă pe poziție și mai dinamică.
- Solicitați-i să vă ajute să planificați evenimente la care participă cei mai buni clienți ai voștri, cum ar fi lansările de produse sau întâlnirile grupurilor de utilizatori.
- Tema Pozitivism nu înseamnă neapărat că este mereu bine dispus. În schimb, puteți conta pe faptul că, datorită umorului și atitudinii sale, poate să le insuflă colegilor un elan mai mare în muncă. Amintiți-i de acest punct forte al său și încurajați-l să-l folosească.
- Va fi curând secătuit de energie dacă se află în compania oamenilor cinici. Nu vă așteptați să-i facă plăcere să-i înveselească pe oamenii negativiști. Se va descurca mai bine dacă îi veți cere să le insuflă bună dispoziție oamenilor care au în general o atitudine pozitivă și care nu au nevoie de altceva decât de o scânteie.
- Entuziasmul său este molipsitor. Acest aspect trebuie luat în considerație atunci când îl plasați în echipe de muncă.
- Îi place să sărbătorească. Când se aniversează anumite momente importante din activitatea organizației, este o sursă inepuizabilă de idei în legătură cu modul în care trebuie marcate aceste evenimente. Este mai creativ decât cei mai mulți dintre colegii săi.
- Luați în considerație și celelalte teme predominante ale sale. Dacă una din temele sale predominante este Dezvoltator, poate fi un instructor sau un profesor excelent, pentru că le insuflă entuziasm cursanților. Dacă una din cele mai puternice teme ale sale este Conducere, poate excela în domeniul vânzărilor, pentru că îl caracterizează o combinație puternică de energie și personalitate.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE REALIZATOR

- Când sunteți într-un moment în care trebuie să munciți mai mult, solicitați ajutorul unei astfel de persoane. Nu uitați că zicala „Dacă vrei să-ți vezi treaba terminată, cheamă un om ocupat” este, în general, adevărată.
- Obișnuți-vă cu faptul că îi place să fie ocupat. E posibil ca ședințele să îl plictisească foarte tare. Așa că fie îl lăsați să termine ce are de făcut, fie aranjați să asiste numai la ședințele în care aveți mare nevoie de el și la care se poate realmente implica.
- Ajutați-l să evalueze ceea ce a realizat. S-ar putea să-i placă să aibă evidența numărului de ore lucrate, dar, și mai important este faptul că el să aibă posibilitatea de a cuantifica producția acumulată. Simplele determinări precum cea a numărului clienților serviți, a clienților cunoscuți după nume, a dosarelor verificate, a perspectivelor luate în calcul sau a pacienților examinați îl vor ajuta să aibă măsura concretă a muncii sale.
- Stabiliți o relație cu el, lucrând împreună. Adesea se atașează de cineva care muncește din greu, cot la cot cu el. Țineți persoanele mai puțin productive departe de el. Nu-i plac oamenii leneși.
- Când această persoană duce la bun sfârșit o sarcină, recompensa pe care și-o dorește nu este o pauză în activitate sau o sarcină mai ușoară. Va fi mult mai motivat dacă îl recompensați pentru ceea ce deja a făcut și dacă apoi îi veți oferi o nouă sarcină, a cărei îndeplinire îl va solicita din plin.
- E posibil ca această persoană să aibă nevoie de mai puține ore de somn și să se trezească mai devreme decât ceilalți. Când o slujbă impune condiții de această natură, el reprezintă cea mai bună alegere. Puneți-i, de asemenea, întrebări de genul „Cât de târziu ai stat azi-noapte ca să termini asta?” sau „Când ai venit azi dimineață?” Va aprecia aceste mici dovezi de atenție.
- Puteți fi tentat să îl promovați în funcții mai înalte pentru simplul fapt că este un inițiator, ceea ce s-ar putea dovedi a fi o greșeală dacă noul său post îl va îndepărta de activitatea în care are cel mai bun randament. Mai bine ar fi să-i scoateți în evidență și celelalte teme predominante și puncte forte, și să-i oferiți mai multe șanse de a face mai des ceea ce face el cel mai bine.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *RELAȚIONARE*

- Spuneți-i în mod direct că vă pasă de el. Mai mult ca sigur că acest limbaj nu i se va părea nepotrivit și aceasta va însemna mult pentru el. Deoarece își organizează viața în funcție de relațiile apropiate pe care le-a cultivat, va dori să știe care sunt sentimentele dumneavoastră, față de el.
- Îi face plăcere să stabilească legături de prietenie adevărată cu colegii de muncă. Pentru a întemeia astfel de relații este nevoie de timp, așadar nu îl plasați într-un rol care îl obligă să se despartă frecvent de colegii și clienții săi.
- Ajutați-l să afle scopurile care îi animă pe colegii lui. Sunt șanse mult mai mari ca el să lege relații de prietenie cu ei dacă știe care sunt țelurile pe care ei le urmăresc.
- Încredințați-i informații confidențiale. Este o persoană loială, care prețuiește foarte mult încrederea și care nu vă va trăda.
- Rugați-l să stabilească relații de reală încredere cu oamenii care sunt extrem de importanți pentru firmă și pe care doriți să-i păstrați în schemă. Poate fi una din persoanele de legătură care îi determină pe oamenii valoroși să rămână în organizația dumneavoastră.
- Luați în considerație celelalte teme predominante ale sale. Dacă demonstrează în același timp și un evident talent de Focalizare, Organizare sau Siguranță de sine, ar putea fi dotat cu talentul de manager. Angajații lucrează întotdeauna cu mai multă destoinicie dacă sunt conduși de cineva pe care știu că pot conta și care vrea ca ei să reușească. Această persoană poate stabili cu ușurință astfel de legături.
- Generozitatea este adesea unul din punctele sale forte. Spuneți-i deschis că ați observat faptul că este generos și arătați-i modul în care această calitate îl poate ajuta în relațiile sale cu cei din jur. Va aprecia faptul că ați observat, ceea ce va face ca și legătura cu el să devină mai trainică.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *RESPONSABILITATE*

- Această persoană se autodefinește prin capacitatea sa de a-și respecta angajamentele. Va fi foarte frustrat dacă va fi nevoit să lucreze cu oameni care nu își respectă promisiunile făcute. În măsura posibilităților, încercați să evitați situațiile în care ajunge să lucreze în preajma colegilor de echipă mai superficiali, de genul „lasă-mă-să-te-las”.
- Se autodefinește prin calitatea muncii sale. Se va împotrivi dacă îl veți forța să lucreze mai repede în dauna calității. Îi displace să sacrifice calitatea în numele rapidității.
- Când discutați despre munca sa, începeți întotdeauna prin a vorbi despre calitatea activității sale.
- Recunoașteți de față cu el că este genul de om care nu are nevoie să fie supravegheat pas cu pas în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.
- Plasați-l în posturi care impun o etică impecabilă. Nu vă va dezamăgi.
- Întrebați-l periodic ce noi responsabilități vrea să își asume. Voluntariatul reprezintă o motivație pentru el, așa încât dați-i ocazia să se ofere voluntar.
- Feriți-l de preluarea prea multor responsabilități, mai ales dacă îi lipsește o temă precum Disciplina. Explicați-i că o sarcină în plus nu va face decât să influențeze negativ calitatea de ansamblu a muncii sale, ceea ce pentru el este de neconceput.
- Este foarte posibil să vă impresioneze cu abilitatea sa de a duce mereu la bun sfârșit sarcinile de serviciu. Vă poate chiar impresiona atât de mult încât v-ați putea hotărî să îl promovați într-o funcție de conducere. *Atenție, însă!* Se poate întâmpla să prefere să își ducă propria sa munca la bun sfârșit, decât să își asume responsabilitatea muncii altuia, caz în care o funcție de conducere i s-ar părea frustrantă. Având în vedere acest aspect, sprijiniți-l să găsească alte căi de avansare în carieră.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *SIGURANȚĂ DE SINE*

- Dați-i acestei persoane un rol în care are posibilitatea de a lua decizii importante. Nu este genul de om care să vrea sau să aibă nevoie să fie ținut de mână.
- Atribuiți-i un rol în care perseverența este esențială pentru obținerea succesului. Are încrederea în sine necesară pentru a-și atinge obiectivul, în pofida presiunii care pe alții i-ar putea abate din drumul ales.
- Plasați-l într-un rol care necesită o aură de siguranță și stabilitate. În momentele de cumpănă, această autoritate pe care o degajă îi va calma pe colegii și pe clienții săi.
- Sustineți-i convingerea că este un om de acțiune. Confirmați-i această opinie prin comentarii de genul „Totul depinde de tine. Tu ești cel care decide.” Sau „Ce îți spune intuiția? Hai să ne bazăm pe intuiția ta.”
- Ajutați-l să conștientizeze faptul că hotărârile și faptele sale chiar sunt importante și au rezultate concrete. Are o productivitate maximă atunci când simte că are toate pârghiile de comandă. Scoateți în evidență rețetele de succes.
- Nu uitați că poate avea impresia, că este capabil să facă lucruri care nu au nici o legătură cu punctele lui forte. Cu toate că încrederea în sine îi poate fi de multe ori utilă, dacă în unele momente vi se pare că exagerează sau greșește în probleme importante, nu ezitați să-i atrageți atenția imediat. Instinctele sale au nevoie de reacții prompte și clare din partea colaboratorilor săi.
- Luați în considerație și celelalte teme predominante ale sale. În cazul în care posedă și alte teme precum Futurist, Focalizare, Importanță sau Organizare, este foarte posibil ca el să devină un lider în cadrul Companiei voastre.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *SOLUȚIONARE*

- Cereți-i acestei persoane să își exprime opinia atunci când intenționați să identificați o anumită problemă din organizația dvs. Viziunea sa și modul în care percepe realitatea sunt deosebit de pătrunzătoare.
- Plasați-l într-un post în care este salarizat pentru a rezolva problemele celor mai buni clienți ai dvs. Este stimulat de provocarea de a descoperi și elimina obstacolele.
- Atunci când o anumită situație din organizația dvs. impune o soluționare imediată, apelați la el pentru ajutor. Puteți fi sigur că nu va intra în panică, ci se va apuca numaidecât de treabă, hotărât, gata să descopere cea mai bună rezolvare.
- Când rezolvă o problemă, nu uitați să îi arătați că îi sunteți recunoscător. Orice dificultate depășită reprezintă un succes pentru el, și are nevoie să știe că și dumneavoastră îl considerați la fel. Explicați-i că și alte persoane au ajuns să mizeze pe abilitatea sa de a înlătura obstacolele și de a merge înainte.
- Oferiți-i ajutorul atunci când se confruntă cu o problemă spinoasă. Întrucât se autodefinește prin capacitatea sa de a putea face față mereu problemelor care se ivesc, se poate să interpreteze nesoluționarea unei probleme, ca pe o înfrângere personală. Ajutați-l să depășească problema respectivă.
- Întrebați-l în ce direcție ar dori să se perfecționeze. Stabiliți de comun acord ca aceste progrese să fie considerate drept țeluri ale următoarelor șase luni. Va aprecia o astfel de atenție din partea voastră.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE *STRATEG*

- Plasați această persoană în vârful piramidei materiei cenușii a organizației voastre. Abilitatea sa de a anticipa problemele și soluțiile acestor probleme vă va fi de mare folos. De pildă, puneți-l să treacă în revistă toate posibilitățile și să găsească cel mai bun drum de urmat pentru departamentul respectiv. Sugerați-i să vă prezinte un raport despre cea mai bună strategie pe care a identificat-o.
- Implicați-l în serviciul de planificare organizațională. Întrebați-l „Dacă s-ar întâmpla asta, la ce ne-am putea aștepta?” „Dacă s-ar întâmpla altceva, la ce ne-am putea aștepta?”
- Dați-i întotdeauna timp suficient pentru a se putea gândi pe îndelete la o situație înainte de a-i solicita să vă prezinte concluziile. Are nevoie să-și proiecteze mintal o serie de scenarii înainte de a-și spune opinia.
- Accentuați talentul său deosebit în domeniul Strategiei, trimițându-l la un curs de planificare strategică sau la un seminar pe teme futuriste. Conținutul acestor cursuri îi va ascuți ideile.
- Este posibil să fie foarte expresiv și/sau discursiv. Pentru a-i cizela gândirea, cereți-i să-și prezinte ideile în fața colegilor, sau să le noteze și să le distribuie la diverse departamente.
- Atunci când auziți sau citiți despre strategii de succes în domeniu, discutați cu el despre aceste strategii. Acest tip de discuții îi stimulează gândirea.

CUM SĂ ABORDAȚI O PERSOANĂ ÎNZESTRATĂ CU PUNCTUL FORTE STUDIOS

- Plasați această persoană în roluri care îi cer să rămână ferm pe poziție într-un domeniu aflat într-o continuă schimbare. Provocarea de a-și menține competența la un nivel înalt îl va stimula
- Indiferent de rolul său, este mereu nerăbdător să afle lucruri noi, să capete noi abilități sau cunoștințe. Încercați să-i puneți la dispoziție șansa de a învăța mereu și de a rămâne astfel motivat, altfel va „vâna” un mediu în care are mai multe posibilități de a învăța. De pildă, dacă la serviciu nu are ocazia de a acumula cunoștințe noi, îi puteți propune să urmeze cursuri de perfecționare care l-ar putea interesa și care sunt organizate la un colegiu sau o asociație din zonă. Nu uitați faptul că el nu simte neapărat nevoia de a fi avansat, ci doar de a învăța. Ceea ce constituie sursa principală de energie pentru el este efectiv *procesul* studiului, nu rezultatul acestuia.
- Ajutați-l să-și urmărească progresul pe care îl face în studiu, discutând împreună cu el despre momentele de cotitură pe care le-a atins în studiul său. Dați-i să înțeleagă că apreciați nivelul pe care l-a atins.
- În aceeași ordine de idei, încurajați-l să devină un „specialist al domeniului său” sau un „viitor expert”. Dați-i posibilitatea să urmeze cursurile care îl pot ajuta în acest sens. Faceți în așa fel încât să obțină certificatele sau atestatele care să-i dovedească pregătirea.
- Puneți-l să lucreze în preajma unui îndrumător, care îi cere mereu să învețe lucruri noi.
- Solicitați-i să conducă grupuri de discuție sau prezentare. Uneori, cel mai bun mod de a învăța tu însuși este să-i înveți pe alții.
- Ajutați-l să-și asigure susținerea financiară pentru a-și continua studiile.

CAPITOLUL **7**

Înființarea unei companii bazate pe Punctele Forte

- ÎNTREAGA POVESTE
- GHID PRACTIC

Întreaga poveste

„Cine conduce revoluția punctelor forte, la locul de muncă?”

În introducerea acestei cărți, am arătat că la întrebarea „La serviciu, aveți în fiecare zi ocazia să faceți ceea ce faceți cel mai bine?” doar 20% dintre cei chestionați au putut să răspundă cu un „da” categoric. Am continuat prin a folosi această descoperire la declanșarea revoluției punctelor forte la locul de muncă. În acest moment, trebuie să vă facem o mărturisire. Datele care indică faptul că 20% dintre angajați au răspuns cu un „da” categoric sunt exacte, dar incomplete. Pentru a vă relata întreaga poveste, va trebui să analizăm bază de date mai în profunzime.

Unele organizații au început deja revoluția punctelor forte. La percentilul cu numărul 75 pe care le-am realizat, procentajul se ridică la 33%, ceea ce înseamnă că în aceste organizații o treime din numărul total al angajaților afirmă în mod categoric, că își folosesc punctele forte zilnic. La cel de-al 90-lea percentil, procentul celor care au răspuns cu un „da” categoric a crescut la o cifră uluitoare, 45%. Dacă analizăm baza de date în continuare, descoperim exemple și mai impresionate de locuri de muncă la care premisa esențială o reprezintă folosirea punctelor forte. Ralph Gonzales, directorul unuia din magazinele Best Buy al cărui nume l-am menționat în capitolul precedent, conduce o sută de angajați care își desfășoară activitatea în comerțul cu amănuntul și el a reușit să creeze un mediu de muncă de așa natură încât 50% dintre angajați au răspuns la întrebarea sus-menționată cu un „da” categoric. În Boca Raton, Florida, o altă directoare a unui magazin Best Buy, Mary Garey, a reușit performanța de a crea o asemenea ambianță la locul de muncă încât 70% dintre salariații pe care îi are în subordine afirmă că, simt că postul pe care îl ocupă li se potrivește perfect. Aceasta înseamnă că în magazinul condus de Mary, șaptezeci din cei o sută de angajați, dintre care majoritatea își desfășoară activitatea în domeniile servirii clienților, încărcării/descărcării mărfurilor sau așezarea mărfurilor pe rafturi, sunt ferm convinși că la serviciu au zilnic posibilitatea să facă ceea ce știu cel mai bine să facă.

Mary și Ralph reprezintă două cazuri excepționale, dar trebuie să precizăm că am întâlnit astfel de excepții în, practic, toate organizațiile unde am pus această întrebare. De fapt, cea mai interesantă dintre descoperirile făcute în cursul cercetării realizate a fost că există o gamă extrem de variată de răspunsuri primite la această întrebare. Indiferent de dimensiunile organizației, de natura afacerilor sau de locul unde această organizație își are sediul, în mod invariabil am descoperit unii manageri ai căror grupuri de angajați se situează între primele 5 procente și alți manageri ai căror angajați se numără printre ultimele 5 procente. În ciuda faptului că toți angajații chestionați desfășoară același gen de muncă, apare totuși această varietate impresionantă de răspunsuri.

Standardul stabilit de manageri precum Ralph și Mary constituie premisa întrebării la care încearcă să răspundă capitolul de față: cum se poate limita această varietate? Cum se poate crea o organizație întreagă, care să folosească punctele forte ale fiecărei persoane cu maximum de eficiență? Sau, cu alte cuvinte, cum se poate crea o întreagă organizație, în care cel puțin 45% dintre angajați să fie ferm convinși că își folosesc zilnic punctele forte?

Cu cât meditam mai mult la întrebarea „La serviciu am zilnic ocazia să fac ceea ce fac cel mai bine?”, cu atât mai complexă devine această întrebare. Există o multitudine de motive pentru care un anumit salariat care lucrează într-un anumit post ar putea da un răspuns negativ. El ar putea avea impresia că realmente îi lipsește talentul de a-și îndeplini sarcinile de muncă. Ori se poate întâmpla ca el să aibă acest talent, dar organizația a „supraîncărcat”, din punct de vedere legislativ acest post și, prin urmare, el are prea puține șanse de a-și exprima talentele. Este posibil ca el să simtă că are talentele necesare și libertatea de a le folosi, dar să îi lipsească abilitățile și cunoștințele necesare. Sau poate că el ocupă un post care, din punct de vedere obiectiv, i se potrivește perfect dar, din punct de vedere subiectiv, el are impresia că ar putea oferi mult mai mult. Poate are dreptate, ori poate se amăgește în ceea ce privește adevăratele sale puncte forte. Este posibil ca rolul pe care îl îndeplinea înainte să i se fi potrivit perfect, dar rolul în care a fost promovat să fie unul neadecvat, deoarece organizația nu a reușit să găsească un alt mod de a-l recompensa. Poate organizația trimite semnale că rolul respectiv este unul temporar, intermediar, astfel încât nici un salariat care se respectă nu va spune vreodată că este mulțumit, chiar dacă știe că este.

La prima vedere, această complexitate pare dezarmantă, aproape copleșitoare. Pentru a evalua toate aceste posibilități și a vă asigura că angajații voștri răspund cu un „da” hotărât la această întrebare, ar trebui să vă ocupați de numeroase aspecte diferite ale activității desfășurate de fiecare angajat. Pentru a elimina teama pe care o poate inspira lipsa talentului de a-și îndeplini sarcinile de serviciu, ar trebui să fiți prudent și să alegeți acei oameni care par să aibă talente asemănătoare celor mai buni ocupanți ai rolului respectiv. Pentru a evita problema supraîncărcării legislative, va fi nevoie să considerați angajatul, răspunzător de rezultatele activității pe care o desfășoară, ferindu-vă totuși să îi explicați în mod obsesiv cum trebuie să obțină rezultatele scontate. Pentru a-l ajuta să-și învingă teama că îi lipsesc abilitățile și cunoștințele necesare, va trebui să puneți la punct programe de perfecționare care să-i permită să-și transforme talentele în adevărate puncte forte. Pentru a rezolva problema „autoamăgirii”, este nevoie ca fiecare manager să găsească modalitatea de a-și ajuta fiecare angajat în parte, să-și descopere și să-și aprecieze punctele forte. Pentru a evita problema „suprapromovării”, va fi nevoie să îl puteți ajuta să își găsească și alte căi de a acumula bani și titluri, în afara avansării clasice pe scara ierarhică. Și, în sfârșit, pentru a contracara sentimentul său că se află într-un rol temporar, intermediar, va trebui să-i trimiteți clar mesajul că nici un rol nu este, prin definiție, unul temporar. Orice rol îndeplinit cu eficiență maximă este realmente respectat în cadrul organizației.

După această enumerare aparent prozaică, dificultățile pe care le presupune construirea unei întregi organizații pornind de la punctele forte ale fiecărui angajat par aproape incoerente, iar depășirea lor pare să poată fi rezumată prin expresia „văzând și făcând”. Meditați totuși câteva clipe asupra lor și veți observa curând că toate aceste dificultăți se concentrează în jurul a două premise fundamentale despre oameni:

1. Talentele fiecărei persoane sunt durabile și unice.
2. Pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potențial de perfecționare îl reprezintă zona în care el/ea excelează.

După cum se poate vedea, am ajuns în punctul din care am plecat. La început, am prezentat aceste premise ca fiind caracteristici pe care toți marii manageri par să le aibă. Cu alte cuvinte, atâta timp cât tot ceea ce faceți se bazează pe aceste două premise esențiale, veți reuși să rezolvați numeroasele dificultăți pe care le implică întrebarea „La serviciu, am zilnic posibilitatea să fac ceea ce fac cel mai bine?”. Veți putea construi o companie bazată pe punctele forte ale fiecărui angajat. De ce? Să analizăm aceste două premise și să vedem unde ne conduc ele:

- Întrucât talentele fiecărei persoane sunt durabile, *trebuie să cheltuiți foarte mult timp și bani pentru a alege de la început cei mai buni oameni*. Aceasta vă va permite să evitați problema „Nu cred că am talentul potrivit pentru acest rol.”
- Fiindcă talentele fiecărei persoane sunt durabile, *trebuie să faceți în așa fel încât să evaluați eficiența la locul de muncă prin prisma rezultatelor concrete*, și nu prin modelarea sau „stilizarea” activității angajaților. Aceasta presupune o considerare și o cuantificare atentă a rezultatelor pozitive, în primul rând, și mai puțin a politicilor, a procedurilor și a competențelor. Astfel veți reuși să evitați problema „nu îmi pot folosi talentele în postul pe care îl ocup”.
- Deoarece pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potențial de perfecționare îl reprezintă zona în care el/ea excelează, *bani și timpul pe care îl alocați pentru perfecționarea fiecărui angajat trebuie să-l facă să fie conștient de punctele sale forte și de modalitățile în care și le poate dezvolta*, mai degrabă decât să „repare” lipsa abilităților. Veți descoperi că această schimbare a opticii vă va aduce beneficii enorme. Dintr-o singură mișcare, veți evita trei potențiale capcane, care pot sta în calea clădirii unei organizații bazate pe punctele forte ale angajaților: problema „nu am abilitățile și cunoștințele necesare”, problema „nu știu la ce mă pricep cel mai bine” și problema „directorul meu nu cunoaște ce știu să fac cel mai bine”.
- În sfârșit, fiindcă pentru fiecare persoană, domeniul cu cel mai mare potențial de perfecționare îl reprezintă zona în care el/ea excelează, *trebuie să găsiți modalități de a-l ajuta pe fiecare angajat să avanseze în cariera sa, dar nu*

neapărat promovându-l pe scară ierarhică pe posturi care nu îi mai permit să își folosească punctele forte. Într-o astfel de organizație, „promovarea” va însemna identificarea modalităților de a conferi prestigiu, respect și recompense financiare oricărei persoane care a obținut în activitatea sa rezultate recunoscute pe plan mondial, indiferent de postul pe care îl ocupă și indiferent de poziția sa ierarhică. Procedând astfel, veți reuși să evitați și ultimele două obstacole care stau în calea clădirii unei organizații bazate pe punctele forte: problema „chiar dacă în prezent postul pe care îl am nu mi se potrivește, era singurul mod în care puteam să avansez” și problema „postul pe care îl ocup este unul temporar, pe care nimeni nu îl respectă”.

Aceste patru etape reprezintă un proces sistematic de maximizare a valorii capitalului uman. Paginile care urmează vă oferă o ilustrare detaliată a acestui proces, prin intermediul unui ghid practic de punere în aplicare a celor două premise care vă vor ajuta să schimbați modul în care selectați, evaluați, dezvoltați și canalizați cariera angajaților dvs. Nu mai este nevoie să amintim faptul că fiecare manager în parte va fi întotdeauna un catalizator critic al transformării talentelor fiecărui angajat în puncte forte *bona fide*; în consecință, el va avea responsabilitatea de a alege persoanele înzestrate, de a le explica foarte clar care sunt așteptările sale, de a se baza pe punctele lor forte și de a sprijini dezvoltarea carierei fiecărui angajat. Dezvoltând ideile prezentate în cartea *First, Break All the Rules (Manager contra curentului)*, ed. ALLFA, 2004-2005 – n.ed.), am pus la punct acest ghid practic cu scopul de a putea rezolva dificultățile cu care se confruntă organizațiile mai mari, în efortul lor de a valorifica punctele forte ale fiecărui angajat.

Ghid Practic

„Cum se poate înființa o companie bazată pe punctele forte?”

- Sistemul de selecție bazat pe punctele forte
- Sistemul de perfecționare a randamentului bazat pe punctele forte
- Sistemul de dezvoltare a carierei bazat pe punctele forte

SISTEMUL DE SELECȚIE BAZAT PE PUNCTELE FORTE

Sistemul perfect de selecție constituie o problemă complexă care implică o multitudine de activități – recrutare, interviuri, evaluări, cursuri de pregătire profesională, cuantificarea eficienței pe o anumită perioadă etc. – pe care o companie mare le desfășoară în permanență. Pentru a fi mai concisi, totuși, vom prezenta acest sistem sub forma unei simple succesiuni de cinci etape. În cazul în care porniți de la zero, aceasta este ordinea pe care va trebui să o urmați.

În primul rând, va fi nevoie să *vă elaborați sistemul de selecție bazându-vă pe un instrument de cuantificare a talentului*. Există o serie de astfel de instrumente dar, indiferent de cel pentru care optați, sistemul trebuie să satisfacă în mod riguros două cerințe: el trebuie să fie solid din punct de vedere psihometric, adică trebuie să poată măsura ceea ce își propune să măsoare, și trebuie să se bazeze pe o măsurare obiectivă a scorului, ceea ce înseamnă că dacă două, trei sau chiar o sută de persoane ar analiza răspunsurile unei anumite persoane, ele ar ajunge toate la aceleași rezultate. Aceasta nu presupune că toți acești analiști ar trebui să ajungă la aceleași concluzii în ceea ce privește cel mai bun mod de abordare a acestei persoane, ci faptul că toți trebuie să folosească exact aceleași date pentru a ajunge la propriile lor concluzii.

Dacă nu considerați folosirea acestui instrument obiectiv ca factor esențial – dacă, de pildă, mizați pe faptul că directorii departamentelor de resurse umane sunt mai pricepuți atunci când vine vorba de a intervieva posibili candidați, sau vă bazați pe prestigiul observatorilor profesioniști de la un centru de evaluare a activității profesionale ori pe oricare altă metodă de evaluare colectivă a capacităților unei persoane (adică diferite persoane care dau unuia și aceluiași candidat „ratinguri” diferite în ceea ce privește punctele forte și slăbiciunile sale) – întregul sistem de selecție va fi eronat de la bun început. Lipsindu-vă datele care sunt sigure 100%, nu veți putea să analizați legăturile dintre talentul măsurat și rezultatele ulterioare obținute în activitatea de zi cu zi. (Din diverse motive misterioase care țin de domeniul matematicii, datele rezultate din studierea unui sistem „înțesat” cu probleme privind

ratingul acordat în mod colectiv sunt practic inutilizabile.) De exemplu, nu veți reuși niciodată să descoperiți care sunt talentele care determină date statistice indicând un grad sporit de satisfacere a clienței, sau un grad mai mare de siguranță la locul de muncă, ori un ritm mai mic de fluctuație a personalului, sau o însănătoșire mai rapidă a pacienților internați într-un spital. În toate analizele, factorul talentului va fi absent, lăsându-vă astfel, efectiv, în imposibilitatea de a cuantifica efectele talentelor fiecărui angajat asupra rezultatelor importante ale activității. Intuitiv, veți fi conștient de faptul că talentele fiecărui angajat influențează afacerea într-o oarecare măsură, dar nu veți ști niciodată unde anume și cât de mult.

Desigur, nu am dori să vă sugerăm aici, că nu ar trebui să faceți în așa fel încât directorii departamentelor de resurse umane să se perfecționeze în arta interviurilor, sau că centrele de evaluare profesională sunt doar o pierdere de bani și de timp; ceea ce vrem să subliniem este că aceste tehnici nu constituie o piatră de temelie pentru sistemul perfect de selecție. Sau, recurgând la un paralelism deja perimat, interviurile cu directorul general, centrele de evaluare și alte asemenea lor reprezintă tehnici analoge tarate de toate ineficiențele implicite (lipsa preciziei, lipsa posibilității de a face comparații, lipsa consecvenței). Spre deosebire de acestea, un instrument de măsurare obiectivă a talentului este reprezentat de tehnica digitală. Folosită corect, ea servește drept sistem consecvent de funcționare care poate integra toate celelalte părți ale „software-ului” dumneavoastră – analizele rezultatelor activității desfășurate de firmă, strategiile de recrutare a personalului, planificarea posturilor etc.

Cea de-a doua etapă în elaborarea sistemului de selecție o constituie *calibrarea instrumentului de măsură prin intermediul studierii celor mai buni angajați pe care-i aveți din fiecare post-cheie*. Aceasta poate însemna, la început, organizarea unei simple discuții tematiche, în cursul căreia adresați participanților o serie de întrebări generale pentru a putea sesiza starea de spirit, dar de departe cea mai riguroasă abordare este de a realiza un studiu complet de validare a concurenților. Deși titlul unui astfel de studiu ar putea intimida, efectuarea unui studiu de validare a concurenților este destul de simplă: pentru fiecare participant în cauză se folosește instrumentul de măsurare a talentului, se colectează scorurile obținute de participanți și se utilizează aceste scoruri pentru a identifica un grup de cincizeci sau mai mulți angajați (cei mai eficienți în postul pe care îl ocupă) și, apoi, un alt grup, opus, dintr-un grup cu același număr de membri componenți (cei mai puțin eficienți). Dacă firma nu dispune de modalități obiective de interpretare a randamentului, va trebui să vă bazați pe definiția populară a eficienței, și anume „Care sunt oamenii pe care ați prefera să îi angajați în viitor?” După aceea, vă calibrați instrumentul de măsurare identificând răspunsurile și talentele prezente la participanții din grupul de studiu și absente în grupul opus. Pentru această ultimă etapă, veți avea nevoie de o persoană cu experiență în domeniul statisticii, însă rezultatul la care veți ajunge va fi mereu același: un instrument calibrat, pentru postul respectiv și o conștientizare

a unora dintre talentele dominante, necesare pentru atingerea unui randament excelent în acel post.

Cea de-a treia etapă este de *să faceți cunoscut limbajul talentului în întreaga organizație*. Această etapă este importantă din mai multe motive, dintre care unul este esențial: vă doriți probabil ca directorii voștri să fie aceia care au ultimul cuvânt de spus în angajările care se fac la firmă, iar o înțelegere deplină a limbajului talentului le va fi de mare ajutor acestora pentru a lua decizii mai bune. Majoritatea organizațiilor centralizează cele mai multe activități de recrutare a personalului, așa cum este și normal să se întâmple. Ființele umane sunt infernal de complicate, astfel că este foarte firesc să existe un departament, de obicei departamentul de resurse umane, a cărui activitate să urmărească înțelegerea acestei complexități. Tot așa cum vă așteptați ca departamentul de planificare informatică să influențeze resursele de înaltă tehnologie pe care le utilizează directorii dumneavoastră, la fel de normal este să vă așteptați ca departamentul de resurse umane să influențeze resursele umane pe care le folosesc. Cu toate acestea, această comparație nu este foarte nimerită. Angajații nu sunt computere. Ei nu sunt angajați cu un manual de utilizare și nu au potențioetre sau butoane on/off. Pentru a-și atinge întreaga capacitate și potențial, ei au nevoie de un manager în care să aibă încredere, care să aștepte de la ei să lucreze cât de bine pot și care să aibă răbdarea de a-i asculta și de a afla care le sunt idiosincraziile. Pe scurt, ei au nevoie să stabilească o relație. Iar această relație se formează sau nu, în momentul angajării.

Așadar, învățați-i pe managerii voștri limbajul talentului. Furnizați-le candidați calificați utilizând instrumentul calibrat. Apoi arătați-le talentele dominante ale fiecărui candidat și încurajați-i să ia o decizie în deplină cunoștință de cauză. Da, este adevărat, uneori vor face greșeli și nu îi vor angaja pe cei mai buni oameni dar, privind în ansamblu, aceste greșeli sunt mai puțin importante. Pentru a reuși să clădiți o organizație bazată pe punctele forte, este neapărat necesar ca directorii să se implice personal în succesul angajaților lor, și este puțin probabil ca ei să se implice, dacă le trimiteți în mod constant, „de sus”, angajați noi.

Un alt motiv care arată cât de util este să faceți cunoscut limbajul talentului în întreaga companie este faptul că puteți apoi folosi acest limbaj la selectarea noilor angajați. Dacă veți citi cu atenție paginile cu oferte de slujbe din ziarul local, primul lucru pe care îl veți putea sesiza este irelevanța talentului. Majoritatea ofertelor de slujbe insistă deosebit de mult asupra nevoii de a avea anumite abilități, cunoștințe și ani de experiență, dar nu suflă o vorbă despre talent. În mod ironic, ele reliefează calitățile pe care le pot schimba, ignorându-le complet pe cele pe care nu le pot schimba.

O organizație care se bazează pe punctele forte nu trebuie să facă această greșală. O dată identificate talentele care sunt necesare pentru un anumit post, va trebui să creați anunțuri de oferte de slujbe care să-l provoace pe candidat să-și asume aceste talente. De pildă, să presupunem că, după realizarea studiului de validare a

concurenților, talentele dominante pentru un programator sunt Analitic (o minte ordonată, cu o orientare spre cifre), Disciplină (nevoia de structură), Organizare (abilitatea de a coordona cerințele unui mediu fluid, în continuă schimbare) și Studios (pasiunea de a dobândi competențe într-un domeniu dat). Într-un astfel de caz, anunțul de ofertă de slujbă s-ar putea fundamenta pe următoarele întrebări:

- Abordați rezolvarea problemelor în mod logic și sistematic? (Analitic)
- Sunteți un perfecționist care se străduiește să își finalizeze la timp proiectele? (Disciplină)
- Sunteți capabil să ordonați urgențe multiple în funcție de importanța lor și apoi să reușiți să respectați termenele-limită? (Organizare)
- Doriți să învățați să folosiți SQL, Java și Perl și să faceți site-uri pe Web alimentate cu baze de date, conform celor mai recente descoperiri în domeniul informaticii? (Studios)

Dacă puteți răspunde afirmativ la aceste întrebări, vă rugăm sunați la numărul...

Se poate întâmpla să mai aveți nevoie de anumite abilități sau nivele de experiență, dar aceste patru întrebări centrale, tipărite cu caractere aldine, vor atrage atenția și vor determina cititorul să pretindă că are aceste calități. Firește, vor exista și unii cititori care nu posedă aceste calități și care se vor înscrie pentru interviu, dar mulți alții nu o vor face, astfel că, în final, veți avea mai puțini candidați, mai buni însă, ceea ce constituie, în fond, chintesența unui anunț eficient.

Cea de-a patra etapă în construirea sistemului dumneavoastră de selecție o reprezintă *elaborarea unui profil tematic al întregii companii*, un inventar de teme, cu alte cuvinte. Acest inventar de teme îndeplinește două funcții distincte. În primul rând, el vă oferă o imagine fidelă a companiei. Pe de o parte, nu e deloc rău să conștientizați această imagine. Poate sunteți o fire competitivă, mai puțin înclinată spre latura aplicativă de ajutorare a semenilor (un puternic talent Competitiv, dublat de un slab talent al Crezului). Sau poate aveți o fire care vă îndeamnă mereu să îi sprijiniți pe cei din jur, lipsită însă de deschiderea de a fi constant în căutarea noului (un puternic talent al Crezului, dublat de un slab talent al Ideății și Strateg).

Pe de altă parte, această imagine de ansamblu a companiei are o certă valoare practică, datorită faptului că ea vă va permite să sincronizați strategia resurselor umane cu strategia dumneavoastră de afaceri. Spre exemplu, să zicem că firma, o bancă, a ajuns la concluzia că, la nivelul tuturor sucursalelor băncii, casierii trebuie să devină mai interesați de domeniul vânzărilor pentru ca strategia comercială a băncii de creștere a numărului de clienți să fie mai eficientă. Poate în trecut ați încercat – prin organizarea unor cursuri de perfecționare profesională – să faceți în așa fel încât funcționarii de ghișee din filialele băncii dumneavoastră să devină mai eficienți în domeniul vânzărilor de produse, însă rezultatele au fost, ca de obicei,

dezastruoase: numeroși casieri sunt mândri de atitudinea prietenoasă a clienților băncii, dar au o părere foarte proastă despre vânzarea de produse.

Acum însă puteți adopta o abordare mai sofisticată a acestei probleme. Puteți cerceta activitatea tuturor funcționarilor, identificându-i pe cei care sunt înzestrați cu talente care sugerează o mentalitate mai puternic orientată spre comercializarea produselor, talente precum cele de Activator, Conducere și Cuceritor. Puteți apoi investi sume substanțiale pentru perfecționarea abilităților și cunoștințelor de care acești funcționari au nevoie, pentru creșterea numărului de clienți, pentru ca în continuare să refaceți echipele de casieri din filiale, astfel încât acești casieri, „re-specializați” să preia inițiativa vânzărilor de produse atunci când discută cu clienții, lăsându-i pe ceilalți funcționari să facă ceea ce știu cel mai bine să facă – să ofere clienților un serviciu excelent.

Exemplul precedent pornește de la premisa că trebuie să mergeți la război cu soldații pe care îi aveți la îndemână. Uneori aceasta și trebuie să faceți, dar adesea o organizație are suficient spațiu de manevră încât să își folosească întregul inventar de teme pentru a recruta alți soldați. De pildă, să presupunem că inventarul dvs. de teme vă arată că toate cadrele de conducere de care dispune compania voastră sunt înzestrate cu talente predominante precum Realizator, Consistență și Focalizare. (Apropo, aceasta este o situație frecventă. O persoană la care aceste talente sunt foarte puternice este extrem de motivată, anunță clar care îi sunt așteptările și nu îi calcă în picioare pe cei din jurul său. Acestea sunt exact calitățile care fac ca o persoană să fie promovată în funcția de manager.) Și totuși, să presupunem, de asemenea, că aceste cadre de conducere nu au talente precum Individualizare, Perfecționist și Relaționare. Având în vedere caracteristica talentelor de a fi durabile, indiferent cât de mult ar încerca aceste cadre să se perfecționeze în aceste domenii, ele nu vor reuși să exceleze în stabilirea unor relații cordiale cu angajații, nu vor izbuti să cunoască punctele forte ale acestora și să creeze premisele pentru ca activitatea acestora să fie încununată de succes. Cu astfel de soldați, organizației voastre îi va fi întotdeauna greu să-și păstreze angajații talentați și să le îmbunătățească randamentul.

Această descoperire nu trebuie să vă descurajeze. Acum puteți să evitați pierderea a milioane de dolari cheltuiți pe recalificarea acestor directori și să investiți în procesul de selectare a noi cadre de conducere care, într-adevăr să posede aceste talente. Nu sugerăm aici că este nevoie să înlocuiți întreaga echipă de conducere pe care o aveți în prezent; acest lucru nu este nici posibil, nici de dorit. Ceea ce vrem să spunem este că atunci când promovați pe cineva în funcția de director de departament, ar fi indicat să studiați cu atenție trăsăturile lui/ei, pentru a vă da seama dacă la acea persoană sunt pregnante acele talente care la cei mai mulți dintre posibili candidați sunt abia sesizabile. În mod treptat, dar și deliberat, veți schimba caracterul companiei, pas cu pas.

Cealaltă funcție a acestui inventar de teme este de a permite canalizarea carierei fiecărui angajat pentru mult timp după ce începe activitatea la compania

dumneavoastră. După cum se știe, o organizație este o comunitate fluidă, în care angajații sunt transferați dintr-un post în altul, pe măsură ce ei și organizația evoluează. Pentru ca o companie să fie prosperă și puternică, este nevoie ca ea să ia în considerație talentele fiecăruia dintre angajații săi atunci când se hotărăște care sunt transferurile cele mai potrivite care trebuie realizate. Acest lucru nu se întâmplă însă decât rareori. Majoritatea organizațiilor urmăresc îndeaproape abilitățile, cunoștințele și experiența de muncă ale angajaților lor, dar le ignoră complet talentele. Chiar dacă în momentul angajării se acumulează anumite informații privind temele fiecărui angajat, aceste informații se rătăcesc la scurt timp după aceea și, ulterior, nimeni nu le mai consultă. Sistemul vostru de selecție trebuie să evite această greșeală fundamentală. Utilizați un inventar al temelor pentru a nota și a păstra profilul talentelor fiecărui angajat. Elaborați un mecanism (intranet, Internet, sau unul cu suport fizic) care să poată fi consultat de persoanele care sunt îndreptățite să o facă, atunci când se ia în considerare un eventual transfer intern. Departe de a limita opțiunile profesionale ale angajatului respectiv, profilul său de teme trebuie să vă încurajeze să îi propuneți schimbări spectaculoase ale carierei, chiar dacă el nu posedă abilitățile, cunoștințele sau experiența de muncă necesară. Așa cum am menționat în Capitolul 5, în orice post nou ar ajunge un angajat, el va aduce cu sine și talentele sale. Toate celelalte lucruri le poate învăța de la dumneavoastră.

Ultima etapă în construirea unui sistem de selecție bazat pe punctele forte este *să studiați legăturile dintre talentul măsurat și randamentul ulterior*. Numeroase departamente de resurse umane suferă de un complex de inferioritate. Animate de cele mai bune intenții, ele fac tot ce le stă în putință să scoată în evidență importanța și calitățile fiecărui angajat, dar în momentele în care participă la câte o ședință, angajații acestor departamente au în suflet bănuiala că nu sunt tratați cu același respect ca și colegii lor din departamentele financiar-contabil, marketing sau serviciul tehnic. De multe ori, ei au dreptate în această privință dar, din păcate, de multe ori situația în sine este nedreaptă. De ce? Pentru că angajații departamentelor de resurse umane nu dispun de date concrete. Majoritatea directorilor executivi știu că, într-un fel sau altul, calitatea angajaților lor influențează rezultatele activității companiei, dar ei așteaptă, pe bună dreptate, explicații mult mai detaliate privind această influență. Enumerăm în cele ce urmează doar o serie de exemple ale tipurilor de întrebări la care un director executiv eficient ar trebui să aștepte răspunsuri:

- Cât de eficientă este politica noastră de angajare a personalului? Care sunt locurile unde găsim cei mai talentați candidați – universități, firme concurente, armată, ziarul local, Internetul? Cum am putea estima această eficiență?
- Ce tip de angajați se încadrează în categoria „stelelor căzătoare”, extrem de productivi la început, dar apoi din ce în ce mai ineficienți și, în cele din urmă, dispuși să părăsească organizația? Cum ne putem da seama la timp de acest lucru?

- Reușim să ridicăm nivelul talentului directorilor noștri, cu fiecare persoană pe care o avansăm în funcție? Cum ne putem da seama?
- Ce tip de oameni au talentul de a fi viitori conducători? Câți dintre aceștia lucrează la organizația noastră? Avem o politică de a angaja mai mulți oameni de acest fel? Cum ne putem da seama?
- Își investește firma noastră bugetul de pregătire profesională în cei mai talentați oameni pe care îi are? Cum ne putem da seama?
- Care sunt tipurile de angajați care obțin calitative bune din partea directorilor noștri și calitative proaste din partea clienților? Cum ne putem da seama?

Neavând la dispoziție nici un tip de date concrete și obiective privind cuantificarea talentului, chiar și cel mai experimentat director de resurse umane se va afla în imposibilitatea de a da vreun răspuns la aceste întrebări. În schimb, în ipoteza că ar dispune de aceste date, el ar putea descrie în detaliu legăturile dintre talentul măsurat și randamentul ulterior. Să luăm, de pildă, ultima dintre întrebările enumerate mai sus: care sunt tipurile de angajați care obțin calitative bune din partea directorilor noștri și calitative proaste din partea clienților?

Studiind activitatea unei mari companii de telecomunicații, Gallup a primit aprobarea de a putea avea acces atât la evaluarea făcută de cadrele de conducere, a peste cinci mii de angajați care asigurau o interfață a companiei cu clienții, cât și la profilurile de teme individuale ale angajaților, și la calitativele acordate acestora de către clienți. (Pentru fiecare angajat, au fost contactați, lunar, cincisprezece clienți, cărora li s-a solicitat să acorde calitative pentru calitatea serviciilor oferite. Studiul a durat zece luni și s-a concretizat prin 150 de calitative acordate de clienți pentru fiecare angajat.) Am introdus toate aceste date în baza noastră și am încercat să decelăm legăturile.

Prima descoperire făcută a fost următoarea: angajații la care temele Responsabilitate și Armonie erau predominante au primit cele mai bune calitative din partea directorilor, ceea ce, în fond, este și normal. Dacă un angajat este mereu punctual și nu protestează, are șanse mari să intre în grațiile șefului său. Pornind de la această descoperire, directorul de resurse umane ar putea fi tentat să-i spună superiorului său: „Dacă vrem să îmbunătățim calitativele de evaluare acordate de directorii noștri, ar trebui să angajăm mai mulți oameni cu talentele Responsabilității și Armoniei.” Din nefericire, dacă un asemenea sfat ar fi și urmat, el s-ar dovedi nefast în ultimă analiză, întrucât cea de-a doua descoperire a studiului nostru a fost că nu există nici un fel de legătură între calitativele acordate de directori și cele acordate de clienți. Prezentată sub formă numerică, corelația statistică dintre cele două seturi de date a fost zero. Indiferent de trăsăturile comportamentale evaluate de directori, acestea erau irelevante pentru clienți. Din punctul de vedere al clienților, directorii ar fi putut la fel de bine evalua mărimea pantofilor purtați de angajați.

Cea de-a treia și cea din urmă descoperire a fost aceea care ne-a indicat drumul corect care trebuie urmat. Am descoperit că temele care se află într-o corelație directă cu calificativele acordate fiecărui angajat de către clienți sunt Realizator, Pozitivism, Studios, Conducere și Soluționare. Acești angajați sunt foarte motivați, energici, optimiști, dornici mereu să învețe și au forța de a se ocupa personal de problemele fiecărui client și de a le rezolva (având totodată forța de a-și înfrunta directorul în cazul în care nu sunt de acord cu el, ceea ce explică probabil calificativele mai mici primite din partea directorilor). Pornind de la această descoperire, compania ar trebui să facă două lucruri: ea și-ar putea reorienta politica de recrutare și de selecție a angajaților pe baza acestor cinci teme cruciale și ar putea renunța la procesul complicat de evaluare din partea directorilor, înlocuindu-l cu instrumentul mai obiectiv de măsurare a randamentului: calificativele de satisfacere a clienților.

Cele mai bune departamente de resurse umane trebuie să învețe limbajul afacerilor. Ele trebuie să fie capabile să explice în mod matematic efectele subtile, dar semnificative, pe care firea umană le are asupra rezultatelor afacerilor. Doar atunci când vor putea face acest lucru, vor reuși să dovedească faptul că sunt la fel de importante ca și celelalte departamente, câștigându-și astfel respectul pe care pe drept cuvânt îl merită.

SISTEMUL DE PERFECTIONARE A RANDAMENTULUI BAZAT PE PUNCTELE FORTE

După ce ați descoperit cele mai puternice talente ale fiecărei persoane, țelul pe care va trebui să îl urmăriți este să vă concentrați asupra procesului de transformare a acestor talente în randament cuantificabil. Toate organizațiile ar fi, probabil de acord cu această cerință. Mai mult decât atât, și în mod cu totul surprinzător, cele mai multe organizații ar fi de acord și cu cele mai importante trei zone ale randamentului care trebuie urmărite.

1. Impactul angajatului respectiv asupra afacerii, adică numărul de produse vândute de fiecare vânzător, numărul de erori la un milion de articole produse de către o echipă de lucru, procentul de diminuare a vânzărilor pentru un director de magazin sau creșterea profiturilor unui director de restaurant.
2. Impactul intern sau extern pe care angajatul respectiv îl are asupra clientului. Există mai multe moduri în care organizațiile pot investiga acest aspect – așa-numitele programe ale cumpărătorilor „misterioși”, sondaje externe, sondaje realizate în incinta unității respective, monitorizarea vizitelor clienților etc. – dar scopul urmărit este unul și același: calitatea serviciilor primite de către client.

3. În final, impactul angajatului respectiv asupra colegilor de muncă. Și aici, organizațiile utilizează diferite metode de a cerceta acest aspect – sondaje de 360 de grade realizate pentru evaluarea comportamentului fiecărui angajat în medii diferite, sondaje privind atitudinea angajaților față de colegii de serviciu, evaluări calitative ale directorilor – dar, indiferent de sistemul ales, scopul final este de a considera fiecare angajat, responsabil de influența sa asupra culturii companiei.

Cu toate acestea, acordul dispare atunci când se pune problema acțiunilor concrete pe care trebuie să le întreprindă organizația pentru a îmbunătăți randamentul angajatului în aceste domenii. Din punct de vedere conceptual, ceea ce adesea denumim „perfecționarea randamentului” are două grupuri de susținători. Ambele grupuri sunt animate de o credință neștrămutată în importanța fundamentală și în potențialul angajaților, dar numai unul dintre aceste două grupuri creează mediul de lucru care permite împlinirea acestui potențial. Numai unul dintre ele reușește să creeze un mediu de muncă bazat pe punctele forte ale fiecărui angajat. Și, din păcate, acest grup de susținători ai punctelor forte este foarte redus din punct de vedere numeric.

Grupul mai numeros are o reprezentare mult mai largă în rândul organizațiilor care legisla *procesul* atingerii unui anumit randament. Dacă am considera randamentul ca o călătorie al cărei punct de plecare îl reprezintă individul și a cărei destinație o constituie rezultatele ce trebuie obținute, aceste organizații preferă să își concentreze atenția asupra etapelor acestei călătorii. Ele își folosesc creativitatea pentru a rezolva dificila problemă a definirii detaliate a acestei călătorii, după care încearcă să-l învețe pe fiecare angajat să meargă pe acea rută.

Aceste organizații „etapizante” au multe caracteristici în comun, cum ar fi numărul excedentar al angajaților și o încredere exagerată în re-elaborarea ingineriei proceselor, dar poate cel mai important semn distinctiv al lor este faptul că sunt pur și simplu fascinate de competențele manageriale. Pentru a îmbunătăți impactul fiecărui director asupra atmosferei de lucru din departamentul său, aceste organizații elaborează o listă a comportamentelor sau a „competențelor” pozitive (de exemplu, „folosește în mod plăcut simțul umorului”, „deschis la schimbări” sau „gândește strategic”) și apoi cheltuiesc o mulțime de timp și de bani învățând pe fiecare manager să dobândească aceste competențe. Deoarece accentul se pune pe perfecționarea stilului, iar măsurarea propriu-zisă a randamentului se află pe planul doi în acest tip de organizație, cea mai presantă întrebare devine „Din moment ce investim atât de mult în aceste competențe, cum putem măsura dacă oamenii într-adevăr se perfecționează în aceste domenii?”

Pentru cel de-al doilea grup de susținători, grupul susținătorilor punctelor forte, această întrebare este lipsită de orice relevanță. Acest tip de organizație nu este preocupată de etapele călătoriei, ci de destinația care trebuie atinsă – și anume, cel mai corect mod de a cuantifica rezultatele fiecărei persoane în cele trei domenii-cheie.

Eforturile de formare profesională pe care le depun aceste organizații au menirea de a-i ajuta pe angajați să-și găsească propriul drum pentru a ajunge la destinația scontată. Aceste organizații nu se chinuiesc să măsoare eficiența acestui tip de pregătire profesională. Ele *încep* prin a defini măsurile corecte la care trebuie să se ajungă și abia după aceea elaborează programul de pregătire profesională pentru aplicarea acestor măsuri. Dacă măsurile se transformă în rezultate concrete, pregătirea este eficientă. În caz contrar, ea nu este eficientă.

Grupul etapizant va continua să cuantifice unele rezultate ale randamentului (îndeosebi în zona rezultatelor financiare ale activității) și, la fel, grupul susținător al punctelor forte va continua să definească anumite procese și să-și învețe angajații mecanismele acestor procese (orice creator de modă trebuie să știe să croiască; orice funcționar al unui departament de credite al unei bănci trebuie să învețe modalitățile de evaluare a clienților băncii). Totuși, distincția dintre cele două grupuri este reală. Organizațiile etapizante desfășoară o luptă neîntreruptă cu individualitatea inerentă a fiecărui angajat, în timp ce organizațiile bazate pe punctele forte ale angajaților valorifică unicitatea fiecărui angajat.

Așadar, ce poate face organizația voastră pentru a se alătura grupului de susținători ai punctelor forte? Vă sugerăm patru etape.

Prima etapă este de a afla modul cel mai bun de a măsura randamentul scontat, țelul final, destinația călătoriei, cu alte cuvinte. În domeniul rezultatelor financiar-contabile, acest lucru nu este deloc dificil. Utilizând o întrebare simplă, de genul „Pentru ce sunt plătiți angajații de pe acest post?”, vă puteți orienta evaluarea și puteți ajunge la cifrele corecte pentru postul respectiv. Cu toate acestea, chiar și aici există un anumit spațiu de folosire a creativității. Sutele de specialiști tehnici ai centrului de relații cu clienții al firmei Cox Communications, situată în imediata apropiere a orașului San Diego, din California, sunt evaluați nu doar prin prisma cifrelor evidente, cum ar fi durata convorbirilor (durata medie a convorbirilor telefonice) și durata înscrisă pe condică (procentajul mediu al orelor de program petrecute de fiecare dintre angajați la telefon cu clienții), dar și printr-un factor mai puțin convențional, denumit „deplasări de camion”. O deplasare a camionului de intervenție se produce atunci când un specialist tehnic nu reușește să rezolve la telefon problema clientului și este nevoit să trimită la domiciliul acestuia un serviciu de depanare. Întrucât acest lucru se dovedește a fi adesea neconvenabil pentru client, specialiștii tehnici sunt încurajați să recurgă cât mai rar la aceste deplasări.

În timp ce vă străduiți să elaborați aceste cifre referitoare la rezultatele financiare ale fiecărui rol-cheie, nu vă lăsați descurajat de angajații care afirmă lucruri de genul „Nu-mi puteți cuantifica rolul. Rolul meu este prea fluid, dinamic și, prin urmare, subiectiv.” Într-o oarecare măsură, ei au dreptate. E posibil ca rolul lor să aibă toate aceste calități, dar în ziua de azi, într-o lume a afacerilor care se schimbă atât de rapid, același lucru este valabil pentru orice alt rol. Desigur, unele roluri sunt mai puternic afectate de schimbări decât altele, dar realitatea este că toate rolurile,

oricât de dinamice ar fi ele, sunt create și modelate în așa fel încât să producă anumite rezultate. Trebuie să aveți posibilitatea să cuantificați, să calificați sau să evaluați măcar unele dintre ele, dacă nu toate aceste rezultate. Dacă veți avea suficientă perspicacitate și creativitate, veți descoperi că într-adevăr există un „serviciu de depanare” pentru fiecare rol.

A măsura impactul pe care îl are fiecare angajat asupra clientului este puțin mai dificil. Evident, clienții specialiștilor firmei Cox Communications așteaptă servicii complet diferite față de clienții funcționarilor unei bănci, de pildă. La fel, clienții externi ai unui departament au nevoi foarte diferite față de clienții interni ai aceluiași departament. Conștientizând această varietate, numeroase organizații elaborează chestionare specifice pentru fiecare rol, cu scopul de a analiza fiecare etapă a interacțiunii angajat-client. Din nefericire, aceste chestionare stufoase nu fac altceva decât să complice și mai mult lucrurile. Uneori, ele se pot dovedi utile ca instrumente de diagnostic – „Ce se petrece de fapt atunci când angajații noștri interacționează cu clienții?” – dar ele sunt practic inutile ca măsurători ale randamentului, din cauza complexității lor exagerate.

O abordare mai eficientă este de a elabora o modalitate simplă de măsurare a impactului emoțional pe care doriți să-l aveți asupra clienților voștri, fie interni, fie externi. Îi puteți impune apoi fiecărui angajat să creeze aceste stări emoționale, folosind oricare din punctele forte pe care angajatul respectiv se întâmplă să le posede. Ca urmare a cercetării îndelungate realizate de Gallup privind loialitatea clienților, vă prezentăm, în continuare, trei întrebări care constituie un instrument simplu și precis pentru măsurarea impactului pe care îl are un angajat asupra clientului său, extern sau intern:

1. În ansamblu, în ce măsură a corespuns așteptărilor dumneavoastră serviciul pe care l-ați primit? A fost mult mai bun decât v-ați fi așteptat...mult mai prost decât v-ați fi așteptat?
2. Care sunt șansele ca să recomandați acest produs/serviciu și altor persoane? Foarte mari...foarte mici?
3. Care sunt șansele să continuați să folosiți acest produs/serviciu? Foarte mari...foarte mici?

Tehnologia avansată folosită în prezent face ca sarcina stabilirii unei legături între un anumit angajat și un anumit client să fie relativ simplă. Adresând clienților voștri (fie interni, fie externi) în mod direct aceste trei întrebări, puteți evita eventualele răspunsuri pătinoare sau, așa cum am văzut mai devreme, posibila lipsă de relevanță a evaluărilor făcute de directori, căpătând o imagine fidelă a impactului efectiv pe care fiecare dintre angajați îl are asupra clienților.

Măsurarea impactului pe care fiecare angajat îl are asupra colegilor săi de muncă este o sarcină care se poate dovedi la fel de dificilă. Relația existentă între fiecare director și angajații săi, pe de o parte, și între fiecare angajat și colegii săi, pe de altă parte, este atât de complexă, încât ar fi greu să condamnăm acele organizații care încearcă să legifereze această relație prin intermediul competențelor predeterminate. Pentru a reitera afirmațiile anterioare, totuși, vă sugerăm o abordare mai eficientă, și anume măsurarea *rezultatelor* culturii productive, urmată de considerarea fiecărui director răspunzător de obținerea acestor rezultate, indiferent de stilul pe care acest director îl consideră a fi cel mai oportun. Următoarele douăsprezece întrebări pe care le vom enumera definesc rezultatele unei culturi productive. Vă recomandăm să adresați aceste douăsprezece întrebări angajaților fiecărui departament, folosind un sistem de interpretare a răspunsurilor de la 1 la 5 (5 pentru „categoric, da”, 1 pentru „categoric, nu”).

1. Știu ce am de făcut la serviciu?
2. Am la dispoziție materialele și echipamentul de care am nevoie pentru a-mi îndeplini cu succes sarcinile de serviciu?
3. La serviciu am posibilitatea să fac zilnic ceea ce știu să fac cel mai bine?
4. În ultimele șapte zile, am fost lăudat, sau am primit expresia recunoștinței șefului direct pentru că am lucrat bine?
5. Îi pasă supraveghetorului meu – sau vreunei persoane de la serviciu – de mine, ca om?
6. Există cineva la serviciu care să mă încurajeze în eforturile mele de a mă perfecționa?
7. La serviciu, au părerile mele vreo importanță?
8. Reușește misiunea companiei mele să mă facă să simt că munca mea este importantă?
9. Sunt colegii mei de serviciu angrenați și implicați sufletește într-o muncă de calitate?
10. Am un prieten foarte bun la serviciu?
11. În ultimele șase luni, am vorbit cu cineva despre progresul meu?
12. În ultimul an, am avut ocazia de a învăța și de a mă perfecționa în munca mea?

Dacă ați citit cartea *First, Break All the Rules (Manager contra curentului*, ed. ALLFA, 2004-2005, n.ed.), cu siguranță știți că aceste întrebări au fost selectate dintr-o listă de mai multe sute de întrebări tocmai datorită faptului că, formulate în exact acest fel (prin determinări precum „în fiecare zi”, „în ultimele șapte zile”, „prieten

foarte bun”), ele prognozează cu maximă precizie fluctuația angajaților, productivitatea, rata profitului și loialitatea clienților. Adresate de două ori pe an, ele reprezintă cea mai solidă și cea mai relevantă măsurătoare a impactului pe care un manager îl are asupra angajaților săi. Cu toate acestea, ele nu impun un model de conduită a muncii pe care managerii ar trebui să îl adopte. Luând drept exemplu prima întrebare „Știu ce am de făcut la serviciu?”, companiei trebuie să îi fie indiferent dacă un anumit director le spune angajaților ce așteaptă de la ei, discutând cu ei între patru ochi, în mod detaliat, în timp ce un alt director preferă să organizeze săptămânal ședințe pentru a le da aceste informații, atâta timp cât, la sfârșitul celor șase luni, angajații cunosc ce au de făcut. Și în acest caz, ceea ce se legiferează este scopul urmărit, nu calea de a atinge acest scop.

Dar cum rămâne cu impactul fiecărui angajat asupra colegilor săi de muncă? Cele douăsprezece întrebări prezentate mai sus nu investighează acest aspect, deoarece menirea lor este de a pune în lumină relațiile director-angajat, nu relațiile angajat-angajat. Acestea din urmă pot fi analizate prin următoarele patru întrebări, care au fost și ele selectate în urma cercetării pe care am realizat-o în companii extrem de prospere:

Cum lucrează această persoană?

1. Își îndeplinește la timp sarcinile de serviciu?
2. Își îndeplinește corect sarcinile de serviciu?
3. Își îndeplinește sarcinile de serviciu într-un mod altruist, pozitiv?
4. Își îndeplinește sarcinile de serviciu într-un mod care vă dă impresia că părerea dumneavoastră contează?

Folosind intranetul – rețeaua internă de calculatoare –, puteți face acest sondaj de două ori pe an, cerându-i fiecărui angajat să identifice persoanele în preajma cărora s-au aflat suficient de mult în ultimele șase luni și puteți astfel obține, în condiții de anonimat, o evaluare a lor pe o scară de la 1 la 5.

Înarmați cu aceste trei criterii de măsurare a rezultatelor – rezultatele financiare, impactul asupra clientului și impactul asupra culturii companiei – puteți parcurge acum ultimele trei etape spre clădirea unui sistem de perfecționare a randamentului bazat pe punctele forte.

Cea de-a doua etapă este *crearea unui registru al randamentului pentru fiecare angajat*. Au existat în ultima perioadă discuții aprinse în legătură cu necesitatea utilizării, de către marile organizații, a unui registru de bilanț pentru măsurarea randamentului general. În cartea lor, intitulată *The Balanced Scorecard (Registrul de Bilanț)*, Robert Kaplan și David Norton sugerează că nu este posibil să evaluezi adevărata forță a unei organizații dacă nu cuantifici și măsoară multiplele aspecte ale randamentului organizației. Indicatorii clasici ai randamentului, precum creșterea

profitului și creșterea venitului anual, nu reprezintă altceva decât niște măsurători lipsite de perspectivă și substanță – aproximări foarte vagi ale trecutului recent, așa cum afirma un economist – care, din acest motiv, nu oferă decât indicii foarte vagi despre viitorul organizației. Dacă doriți să faceți o prognoză a „stării de sănătate” a companiei pentru viitor, va trebui să adăugați alți indicatori extrem de importanți la acest registru, cum ar fi existența unui număr crescând de clienți fideli (dacă este cazul), măsura în care angajații săi se implică în munca pe care o desfășoară și măsura în care organizația își îmbogățește rezerva de talente cu fiecare nou angajat.

Acest mod de a privi lucrurile are o importanță atât de mare, încât ar trebui adoptat pentru fiecare dintre angajații organizației. Fiecare angajat trebuie să primească un astfel de registru de bilanț care să constituie o imagine obiectivă a randamentului său general. Rubricile acestui registru trebuie să reflecte informații privind randamentul în fiecare dintre cele trei zone ale performanței – rezultatele financiare, impactul asupra clientului și impactul asupra culturii. El trebuie să fie ușor de citit și, în mod ideal, ar trebui să conțină un număr de identificare imediată pentru fiecare dintre cele trei zone ale performanței și un număr de comparație (la un procentil maxim de 50% sau, dacă doriți să vă aliniați celor mai bune practici ale momentului, un procentil de 75%). Totodată, va trebui ca el să fie adus la zi de cel puțin două ori pe an.

Acest registru va îndeplini două funcții. În primul rând, el va comunica fiecărui angajat cât de bine se achită de obligațiile de serviciu. Acest aspect pare de la sine înțeles, deși este surprinzător cât de mulți angajați nu cunosc modul în care succesul lor este măsurat. De fapt, din baza noastră de date care cuprinde informații culese de la 1,7 milioane de angajați, reiese că 67% din aceștia nu sunt întru totul de acord cu afirmația „Știu ce am de făcut la serviciu.” Problema care se ivește aici nu este numai aceea că, din moment ce ei nu sunt conștienți de ce se așteaptă de la ei, nu vor ști, în consecință, să-și organizeze activitatea și prioritățile în munca zilnică. Ceea ce este realmente semnificativ este că, datorită faptului că nu cunosc cum le va fi măsurat succesul în activitate, ei nu vor avea niciodată șansa de a simți că au succes în munca de zi cu zi.

În al doilea rând, acest registru va avea rolul de a consolida percepția fiecărui angajat asupra valorilor organizației. A convinge directorii unei organizații să-și trateze cu respect angajații este, în sine, un lucru lăudabil. Cu totul altceva este însă să îi consideri răspunzători, de două ori pe an, de răspunsurile pe care le dau angajații la cele douăsprezece întrebări enumerate mai sus. Același lucru este valabil și pentru impactul pe care fiecare angajat îl are asupra colegilor săi de muncă. A măsura înseamnă a scoate la lumină efectul cantitativ al valorilor calitative.

Cea de-a treia etapă este *să vă asigurați că fiecare director discută cu fiecare angajat despre punctele lui forte*. Dintre toate cele patru etape sugerate, aceasta este cel mai des neglijată. Cele mai multe organizații ignoră talentele unice ale fiecărui angajat și pomesc de la premisa că toți angajații de pe un anume post trebuie abordați în același fel. Într-o exprimare metaforică, aceste organizații își țin angajații

în șah. Ele pornesc de la presupoziția că toți angajații, de pe același post au același tip de reacții și, prin urmare, trebuie să participe la aceleași cursuri de perfecționare, întrucât învață în același mod și toți trebuie supravegheați în mod identic, începătorii ceva mai mult, și cei mai experimentați, ceva mai puțin.

Spre deosebire de acestea, organizațiile care sunt clădite pe baza punctelor forte, joacă șah împreună cu oamenii lor. Ele înțeleg faptul că fiecare piesă se mută pe tablă în modul ei propriu, iar în cazul în care confundă piesele, ar putea crede că un cal este un turn, sau că un turn este un cal, ceea ce va face ca turnul și calul să se simtă frustrați și jucătorul să piardă partida. Așa încât, de la bun început, ele vor oferi un premiu celui care va avea răbdarea de a afla cele mai puternice mutări ale fiecărei piese. Unele dintre aceste mutări de forță reprezintă o funcție a abilităților, cunoștințelor și experienței piesei respective, dar multe dintre ele sunt o consecință nemijlocită a unui anumit talent sau a unei combinații de talente.

De fiecare dată când este angajată o nouă persoană sau când este inițiată o nouă relație director-angajat, faceți în așa fel încât să se înțeleagă că între ei trebuie să aibă loc o discuție despre punctele forte. Forma concretă pe care o va avea această discuție depinde de firea sau stilul fiecărui director în parte, dar ea trebuie să aibă în vedere întotdeauna următoarele aspecte:

- Care sunt temele predominante ale fiecărui angajat?
- Ce influență au ele asupra randamentului în munca respectivă? Ce stil de muncă va avea persoana respectivă?
- Ce abilități poate deprinde angajatul și în ce măsură experiența pe care o are îl poate ajuta să transforme aceste talente în adevărate puncte forte?
- Cum îi place angajatului să fie condus? (Care este cea mai mare laudă pe care a primit-o vreodată? Îi spune de obicei șefului ce simte, sau trebuie mereu ca șeful să-l întrebe? Este o persoană foarte independentă, sau preferă să se consulte în mod regulat cu șeful său? Și așa mai departe. În cazul în care compania dumneavoastră folosește Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte, fragmentele care ilustrează aptitudinile manageriale se vor dovedi utile aici.)

Aceste discuții despre punctele forte pot atinge și alte aspecte, cum ar fi situația personală sau ambițiile profesionale ale angajatului, dar cele patru domenii sus-menționate trebuie să fie elementele centrale ale discuției.

Pe lângă unele avantaje de ordin practic pentru director, cel mai mare câștig pe care îl aduc aceste discuții îl reprezintă conștientizarea, de către angajat, a interesului pe care organizația îl acordă punctelor sale forte. Dacă doriți să îl faceți pe un angajat talentat să rămână în firmă, nu vă limitați să-i arătați numai faptul că vă pasă de el, sau că îl veți ajuta să se perfecționeze în munca sa, ci arătați-i, și acest lucru este extrem de important, că îl *cunoașteți*, că îl recunoașteți în adevăratul sens al cuvântului (sau, cel puțin, că vă străduiți să îl recunoașteți). În ziua de azi, în condițiile

în care munca a căpătat un caracter tot mai anonim și trecător, interesul pe care compania o demonstrează față de punctele forte ale angajaților săi va reprezenta un atu solid.

Această recunoaștere nu înseamnă că îi acordați angajatului o doză mai mare de libertate. Dimpotrivă, ea înseamnă că veți cere mai mult de la el și că îi veți da mai multe sarcini de serviciu. Doriți mai mult de la el tocmai pentru că știți zona în care potențialul acestuia de a atinge un randament excelent este maxim. Iar acum el știe că dvs. știți acest lucru. *Conștientizarea de către angajat a faptului că sunteți conștient de punctele lui forte* – acesta este cel mai bun mod de a începe călătoria spre un randament optim în muncă.

Așadar, acum aveți la dispoziție un instrument de măsurare a finalului călătoriei sale, respectiv a randamentului său. Aveți un registru de bilanț pentru a-i urmări călătoria. Și chiar de la începutul acestei călătorii, ați creat premisele unei relații clădite pe baza conștientizării faptului, că sunteți curios în legătură cu punctele sale forte. Pentru a finaliza sistemul de perfecționare a randamentului în muncă, aveți nevoie de un mecanism care să unească aceste fragmente. Aveți nevoie de un mod de a-i canaliza punctele forte în direcția drumului minimei rezistențe care duce spre performanță.

Neluând în considerație eforturile meritorii ale numeroaselor departamente de resurse umane și ale instructorilor care conduc diverse programe de perfecționare, directorul angajatului este, de departe, cel mai influent tovarăș de drum al acestuia; prin urmare, cel mai bun mecanism de canalizare a eforturilor angajatului de a atinge un randament excelent îl constituie, prin definiție, *întâlnirile și discuțiile regulate, previzibile și productive cu șeful său direct*. Dacă reușiți să asigurați respectarea tuturor etapelor menționate mai sus și faceți în așa fel încât directorii dumneavoastră să se întâlnească cu fiecare dintre angajații lor, timp de cel puțin o oră pe trimestru pentru a discuta împreună cu aceștia randamentul lor, este aproape sigur că veți dubla numărul angajaților care vor fi categoric de acord că își folosesc zilnic punctele forte.

Acest lucru pare să fie prea simplu, și într-un anumit sens, chiar este. Există multe alte subtilități la care puteți să recurgeți pentru a face ca aceste întâlniri să devină mai sofisticate. De pildă, puteți studia metodele folosite de către cei mai buni angajați din fiecare rol-cheie, pe care le puteți consemna într-un ghid formal de sfaturi profesionale, încurajându-i apoi pe directori să apeleze la acest ghid ori de câte ori li se pare că nu le este prea ușor să ofere sfaturi unui angajat. Pe de altă parte, le puteți cere directorilor să facă în așa fel încât la fiecare astfel de întâlnire cu angajații să se concentreze asupra a trei chestiuni de bază:

- Care va fi preocuparea principală a angajatului în următoarele trei luni?
- Ce noi descoperiri își propune el să facă sau ce cunoștințe noi ar dori să dobândească?
- Ce noi parteneriate (sau relații) speră el să clădească?

Astfel de tehnici pot fi, desigur, utile, dar esențial este faptul că și fără aceste rafinamente, întâlnirile dintre angajat și director, care au loc în mod regulat și sunt previzibile pot avea un efect formidabil. Motivele care explică această stare de fapt sunt multiple. Aceste discuții au rolul de a crea și de a întreține o permanentă emulație, o ambiție precis direcționată – a angajatului, de a continua să încerce să-și realizeze obiectivele pe termen scurt, și a directorului de a continua să-i crească acestuia valoarea. Ele îl aduc pe director mai aproape de miezul acțiunii, ceea ce îl ajută pe acesta să poată împărtăși sentimentele angajatului și să-i înțeleagă stările sufletești, facilitându-i astfel identificarea, la timp, a oricăror semne care ar putea indica o eventuală schimbare a orientării pe piața forței de muncă. Aceste discuții îi furnizează directorului detaliile necesare pentru sesizarea diferențelor subtile dintre angajați. Ele reprezintă forumul în care indicațiile de ordin general sunt particularizate în așa fel încât să se potrivească și să coincidă cu nevoile individuale ale fiecărui angajat. Și, bineînțeles, ele au menirea de a constitui temelia pe care se clădește relația dintre cei doi.

De fapt, în societatea modernă există un grad atât de înalt de dinamism și de individualitate, încât este practic imposibil să construiești o organizație bazată pe punctele forte, în lipsa acestor întâlniri. Toate celelalte tentative în acest sens inițiate de sus – studiile de validare a concurenților pentru un anumit post, profilele de teme, sistemele de evaluare – își vor diminua efectul în cazul în care directorii voștri nu se vor întâlni în mod regulat și previzibil cu fiecare din angajații din subordine. Aceste discuții reprezintă chintesența organizațiilor puternice.

SISTEMUL DE DEZVOLTARE A CARIEREI BAZAT PE PUNCTELE FORTE

Ultimul obstacol pe care va trebui să îl depășiți pentru a crea o companie bazată pe punctele forte este următorul: nu puteți valorifica punctele forte ale angajaților dacă veți continua să îi promovați în roluri care nu sunt pe măsura punctelor lor forte.

De aproape 30 de ani, suntem familiarizați cu pericolele sistemului avansărilor exagerate [cartea *The Peter Principle (Principiul lui Peter)*, care descrie modul în care majoritatea oamenilor sunt avansați până la atingerea unui nivel maxim de incompetență, a fost publicată la sfârșitul deceniului șapte al secolului XX], așadar care este explicația persistenței acestui fenomen? Faptul că vrem să le oferim angajaților ocazia de a se perfecționa? Faptul că nu dorim să stagneze pe un anumit post? Faptul că vrem să le oferim o carieră? Faptul că dorim să îi răsplătim pentru o muncă bine făcută? Fără îndoială, toate aceste intenții laudabile ne influențează într-o oarecare măsură. Și totuși, nici unul dintre aceste motive nu atrage după sine avansarea angajatului. Salariații pot învăța, se pot perfecționa în munca lor, pot fi

lăudați atunci când lucrează bine, fără a fi neapărat și avansați. Deci, întrebarea noastră rămâne valabilă: de ce se recurge atât de des la promovarea pe linie ierarhică a angajatului, atunci când este vorba de perfecționare în muncă, de dobândirea de cunoștințe și abilități noi sau de aprecieri laudative pentru activitatea desfășurată? Dacă nu vom reuși să răspundem la această întrebare, Principiul lui Peter va rămâne la fel de adânc înrădăcinat în structurile organizaționale ca în prezent, și milioane de angajați vor continua să simtă, că ar trebui poate să desfășoare o cu totul altă activitate și, pretutindeni, organizațiile vor avea de suferit din această pricină.

Explicația pe care v-o oferim noi este următoarea: majoritatea organizațiilor continuă să-și avanseze angajații datorită unei combinații periculoase dintre o extraordinară viziune intuitivă și o mare eroare. Intuiția extraordinară o reprezintă conștientizarea faptului că dorința de prestigiu este probabil cea mai puternică dintre toate motivațiile umane. Așa cum afirma Francis Fukuyama în cartea sa, *The End of History and the Last Man (Sfârșitul Istoriei și Ultimul Om)*, de-a lungul secolelor, mulți dintre cei mai înțelepți gânditori au considerat „nevoia de a fi recunoscut drept o persoană de valoare și importantă” ca fiind trăsătura esențială a naturii umane. „Platon vorbea despre *thymos*, sau «spiritualitate», Machiavelli, despre dorința de glorie a omului, Hobbes, despre mândria și vanitatea sa, Rousseau, despre *amorul său propriu*, Alexander Hamilton, despre setea de faimă și James Madison, despre ambiție, Hegel, despre recunoaștere iar Nietzsche, despre om ca „fiară cu obraji roșii”. Nici unul dintre acești gânditori nu sugerau că am fi, cu toții, egotiști. Ei ne spun, de fapt, că fiecare dintre noi are nevoie, în structura sa intimă, să fie considerat ca fiind o persoană demnă de respect și că această nevoie este atât de puternică, încât suntem dispuși să riscăm totul, chiar și propria viață, pentru a o satisface.

Cei mai mulți dintre noi nu au nevoie ca Hegel, Nietzsche sau Platon să ne convingă de acest lucru. Majoritatea oamenilor simt, sau știu aceasta în mod intuitiv. Atunci când interacționăm cu semenii noștri, începând cu ciondănelile de la grădiniță și până la cele mai nobile lupte ale umanității împotriva opresiunii, recunoaștem întotdeauna autoritatea morală a vocii interioare care ne spune „Tratează-mă cu respectul care mi se cuvine ca om.” Această intuiție explică de ce știm, în mod instinctiv, că nu este bine să avem prejudecăți, că libertatea constituie o condiție umană înăscută și că cel mai bun mod de a arăta respectul pe care îl purtăm cuiva este de a-i oferi mai mult prestigiu.

Un astfel de crez este perfect justificat. Dacă am vrea să ne dăm seama ce s-ar întâmpla cu o organizație care ar neglija acest principiu și ar refuza să satisfacă această nevoie atât de specifică firii umane de a se bucura de prestigiu, nu trebuie decât să ne gândim la ceea ce s-a întâmplat cu comunismul. Dispariția comunismului era (în cele din urmă) inevitabilă, deoarece el oferea respect comunității, niciodată individului, secătându-și vitalitatea și spiritul cu fiecare viață de om irosită. Același lucru este valabil și pentru acele experimente recente, prin care se încerca să se îndepărteze structurile ierarhice din organizații, creând în locul acestora echipe de

muncă organizate pe orizontală, pe principiul autoconducerii, în care nimeni nu își asuma răspunderea și toată lumea purta titlul de „asociat”. Minunate în teorie, aceste tentative eșuează în practică tocmai datorită faptului că dau naștere la sentimente de frustrare a dorinței de prestigiu, caracteristică resorturilor intime ale fiecărui individ.

Dacă intuiția noastră extraordinară este că toate ființele umane doresc să dobândească prestigiu și că această dorință trebuie să fie precis direcționată, nu ignorată sau reprimată, care este atunci marea noastră greșeală? Marea noastră greșeală este că ne închipuim, că toți oamenii își doresc același fel de prestigiu – prestigiul pe care îl oferă puterea. Până în urmă cu vreo 20 de ani, aceasta nu ar fi fost o greșeală. În societățile extrem de autoritare, în care libertatea deciziei, a gândirii și a propriei sorți este la cheremul șefului direct, singurul prestigiu pe care merită să îl ai este prestigiul pe ți-l dă puterea, în relațiile cu cei din jur. Și până acum 20 de ani, majoritatea organizațiilor cu comandă centralizată și culturi controlate se încadrau în categoria societăților cu regim extrem de autoritar. Nu este deloc surprinzător că toată lumea se înghesuia cât putea de repede pe scara ierarhică. Era singurul mod de a evita să fii controlat. Era singurul mod de a câștiga respect.

Cu toate acestea, în ziua de azi numeroase organizații abandonează structurile centralizate de comandă și control și tind să atribuie o pondere și o forță sporită culturilor. Motivul? Sunt nevoite să o facă. În economia noastră, care datorită caracterului esențial al științei ar putea fi denumită o „economie științifică” și în care specializarea strictă și relațiile individualizate cu clienții sunt atât de prețuite, este foarte probabil ca angajații să cunoască mai mult decât directorul lor despre propriul domeniu de activitate sau despre clienți și, astfel, riscul ca directorul să exercite autoritate asupra deciziilor, a judecății și a sorții angajaților se diminuează sensibil. În aceste tipuri de organizații, cine are un prestigiu mai mare, programatorul de geniu sau șeful lui? Comerciantul excepțional sau directorul departamentului de vânzări? Inspiratul director de magazin sau inspectorul zonal care îl supraveghează?

Răspunsul este că într-o economie științifică (și, în plus, în condițiile unei piețe foarte competitive a forței de muncă), orice angajat care excelează în rolul lui, fie că este vorba despre contribuabilul individual, despre un supraveghetor, director sau lider, merită să i se confere prestigiu. *Trebuie elaborate și create numeroase tipuri diferite de prestigiu care să reflecte numeroasele, diferite, randamente aproape perfecte, pe care organizația dorește să le încurajeze.* Din nefericire, majoritatea organizațiilor pur și simplu nu sunt pregătite să confere numeroase tipuri diferite de prestigiu. Cu toate că recunosc nevoia de a oferi autoritate sporită angajaților lor, ele sunt încă „blocate” într-un unic tip de prestigiu – prestigiul pe care îl dă autoritatea asupra celor din jur. Și, întrucât ele nu cunosc decât un singur tip de prestigiu, au pus la punct un singur mod de a-l câștiga: lucrezi bine, ești promovat, capeți mai multă putere. Lucrezi și mai bine, ești promovat și vei dobândi și mai multă putere. Dacă privim ierarhia ca sistem de repartizare proporțională a diferitelor tipuri de prestigiu pentru persoane diferite, atunci defectul organizațiilor de acest gen nu

este faptul că ele au prea multe trepte ierarhice, ci că au prea puține. Ele suferă de o criză, de o lipsă a prestigiului.

Organizația creată pe baza punctelor forte trebuie să evite acest neajuns. Ea trebuie să facă în așa fel încât numeroasele tipuri diferite de prestigiu semnificativ să fie larg accesibile angajaților. În practică, această sarcină se dovedește a fi complexă, cerând multă migală, dar, în principiu, vă sugerăm să parcurgeți două etape de bază. În primul rând, *este necesar ca organizația dumneavoastră să creeze mai multe scări ierarhice*. Pentru a realiza acest lucru, analizați fiecare rol-cheie și definiți trei trepte de bază ale ierarhiei: bună, foarte bună și excepțională. Probabil că nu veți folosi acești termeni dar, indiferent de etichetele pe care le veți întrebuința, cea mai înaltă treaptă trebuie să reprezinte culmea performanței în rolul respectiv. Asigurați-vă totodată că ați identificat criterii specifice ale evaluării randamentului (nu doar ale ocupării unei funcții) pe care angajatul va trebui să le îndeplinească dacă va dori să urce o treaptă ierarhică. Utilizați registrul de bilanț pe care l-am descris puțin mai devreme pentru a determina nivelul randamentului necesar pentru fiecare treaptă. Numărul de trepte și nivelurile de randament necesar vor varia, firește, pentru fiecare rol, dar în final scopul acestui efort este de a putea spune noului angajat, indiferent de rolul său: „Acesta este nivelul de randament Tiger Woods pentru rolul tău, și aceasta este ceea ce trebuie să faci pentru a-l atinge.”

La care angajatul ar putea replica „OK, dar dacă reușesc să ating acest nivel de randament Tiger Woods, o să fiu respectat în organizație?” Ar fi indicat ca răspunsul să fie unul afirmativ, altfel angajatul nu va mai fi stimulat să urce în ierarhie. Așadar, cea de-a doua etapă în crearea unui sistem de dezvoltare a carierei bazat pe punctele forte este de *a oferi angajaților stimulente pentru a urca treptele ierarhice*. Evident, cea mai bună metodă pentru realizarea acestui deziderat este de a realoca prestigiul în așa fel încât cu cât urci mai sus, cu atât obții mai mult prestigiu. Cu alte cuvinte, va trebui să schimbați structura titulaturii funcțiilor în companie. De ce n-ar putea cea mai bună asistentă-șefă, cel mai bun șef de magazin pe care îl aveți, comerciant sau chiar reprezentant al relațiilor cu clienții să aibă un titlu de superior? La început ar putea suna ciudat, dar de ce să le fie imposibil să poarte un titlu care să le ateste nivelul de prestigiu atins? Dacă registrul de bilanț dovedește faptul că ei sunt în mod constant extraordinar de capabili să producă rezultatele de care organizația dvs. are nevoie, de ce să le barați accesul la prestigiu doar pentru că funcția lor nu le oferă autoritate asupra celor din jur? Unii sunt de părere că aceste titluri nu ar trebui atribuite rolurilor minore întrucât aceasta ar contrazice normele industriale în vigoare. Este adevărat, dar ce contează? Majoritatea normelor din industrie nu au fost create luând în considerație punctele forte, și probabil că nu doriți ca activitatea firmei să fie stânjenită de ele.

În același timp, va trebui să schimbați sistemul de salarizare, astfel încât el să reflecte aceste creșteri ale prestigiului. Așa cum am descris în cartea *First, Break All the Rules (Manager contra curentului)*, ed. ALLFA, 2004-2005, n.ed.), cea mai eficientă

metodă în acest sens o reprezintă metoda extensivă, respectiv crearea unor diferențe substanțiale de salarizare a personalului, care vor permite ca angajatul de pe cea mai înaltă treaptă ierarhică să poată câștiga cu 30%, 40% sau chiar 50% mai mult decât angajatul care se află abia la începutul carierei.

Dacă sunteți îngrijorat că această măsură va duce la creșterea exagerată a cheltuielilor de salarizare ale organizației, nu uitați că treptele dvs. de salarizare se pot suprapune. Dacă ați decis că din punct de vedere conceptual nu este nimic rău în faptul că un reprezentant strălucit, cu îndelungată experiență, al serviciului de relații cu clienții are un salariu mai mare decât un director începător, atunci, practic, veți putea mări salariul reprezentantului, fără a-l mări și pe cel al directorului. Creșterile de salariu pe care le veți acorda nu vor provoca o reacție în lanț, la nivelul întregii ierarhii.

Mai mult decât atât, stimulându-i astfel pe unii dintre angajații voștri să devină „performeri” aproape perfecți în rolul lor – dacă vreți, cei mai buni din lume – este posibil ca, în cele din urmă, să rămâneți cu mai puțini oameni, care muncesc mai mult și sunt plătiți mai bine. În acest mod, deși unii angajați vor avea salarii mai mari, numărul salariaților va scădea, la fel ca și cheltuielile totale cu salarizarea personalului.

De asemenea, puteți considera aceste diferențe mari între salarii, drept plăți „de risc”, și nu salarii de bază. Întrucât aproximativ 40% din asigurările sociale ale angajaților sunt calculate pornind de la salariul de bază, sporurile pe care le veți acorda nu vor crește dramatic. Dimpotrivă, făcând ca prestigiul semnificativ să devină accesibil pentru cât mai multe roluri, puteți reduce chiar sporurile salariale în mod substanțial. În cea mai recentă carte a sa, intitulată *Genome: the Autobiography of a Species in 23 Chapters* (*Genom: Autobiografia unei Specii în 23 de Capitale*), Matt Ridley descrie legătura care există între statutul profesional al angajatului și starea sa de sănătate: „În urma unui studiu îndelungat și extraordinar de amplu efectuat asupra a 17.000 de funcționari publici (din Marea Britanie), s-a ajuns la o concluzie aproape incredibilă: statutul profesional al unei persoane prevestește cu un grad mai înalt de certitudine că persoana respectivă va suferi un infarct miocardic decât obezitatea, fumatul sau hipertensiunea. O persoană cu o profesiune slab cotată, de pildă un portar, are un risc de aproape patru ori mai mare de a suferi un infarct decât un secretar permanent (funcționarul public aflat la cel mai înalt nivel), situat la vârful ierarhiei. Într-adevăr, chiar dacă secretarul permanent este supraponderal, hipertensiv sau fumător, riscul de a avea infarct la o anumită vârstă este mult mai mic decât cel al unui paznic slab, nefumător și cu o tensiune arterială mică. Exact același rezultat a fost obținut în deceniul 7 al secolului XX, în urma studiului efectuat asupra unui milion de angajați ai companiei Bell Telephone Company.

Aceasta înseamnă că sănătatea angajaților este strâns legată de valoarea prestigiului pe care îl acordați rolului lor. Cu cât prestigiul pe care îl oferă organizația este mai mare, cu atât mai sănătoși sunt angajații acesteia. Un prestigiu mai mic înseamnă angajați mai bolnavi. Sau, așa cum afirmă Ridley: „Inima ta este la mila statului tău de plată.” Concluziile propriului studiu realizat de Gallup extinde această

legătură dintre organizațiile create pe baza punctelor forte și starea de sănătate a angajaților lor. În ultima noastră meta-analiză, a 198.000 de angajați din aproape optzeci de mii de companii, salariații care afirmă în mod categoric că au ocazia de a face zilnic ceea ce știu mai bine, aveau mai puține zile de concediu medical, au solicitat compensații bănești mai mici și au avut mai puține accidente de muncă.

Toate argumentele prezentate mai sus justifică asumarea responsabilității creării unei organizații bazate pe punctele forte. Într-adevăr, dacă doriți o companie mai productivă, luați în considerație punctele forte ale fiecărui angajat în parte. Într-adevăr, dacă doriți să obțineți mai multă încredere din partea clienților, luați în considerație punctele forte ale fiecărui angajat în parte. Într-adevăr, dacă doriți să vă păstrați cei mai talentați oameni în organizație, luați în considerație punctele lor forte. De asemenea, și acest aspect este la fel de important, dacă vă pasă de sănătatea și de siguranța în muncă a angajaților voștri, luați în considerație punctele lor forte și oferiți-le prestigiul pe care îl merită.

* * *

Majoritatea organizațiilor ar putea fi asemuite unui joc de puzzle așezat pe podeaua unei camere întunecoase. Fiecare porțiune din întreg, fiecare piesă a jocului este înghesuită la locul său iar marginile sunt rotunjite pentru a da senzația că se află la locul potrivit. Dacă veți ridica însă obloanele și veți lăsa puțină lumină să pătrundă în cameră, veți putea vedea și afla adevărul. Opt piese din zece sunt așezate greșit.

Opt angajați din zece simt că slujba pe care o au, nu li se potrivește. Opt angajați din zece nu au niciodată șansa de a arăta ce este mai bun în ei. Ei suferă din această pricină, organizația suferă, clienții lor de asemenea. Sănătatea lor, prietenii lor și familia lor suferă din această cauză.

Lucrurile se pot schimba însă. Putem ridica obloanele și mai mult. Putem scoate la lumină punctele forte ale fiecărui angajat. Îi putem da acestuia un director care să fie realmente interesat de aceste puncte forte. Putem clădi o organizație care să îi ceară să-și folosească aceste puncte forte, o organizație care îi dovedește că îi este recunoscătoare dacă el reușește acest lucru. Îi putem arăta ce are el mai bun și îl putem îndemna să se străduiască încontinuu să se autodepășească. Îl putem ajuta să trăiască o viață puternică.

În condițiile în care economia științifică avansează într-un ritm din ce în ce mai rapid și noile tehnologii devin din ce în ce mai accesibile, iar vârsta medie a angajaților crește de la an la an, angajații buni devin din ce în ce mai prețioși, cu fiecare an care trece. Aceia dintre noi care conduc organizații mari trebuie să devină mai sofisticăți și mai eficienți atunci când vine vorba de valorificarea potențialului oamenilor noștri. Este nevoie să identificăm cele mai potrivite puncte forte și roluri ale angajaților la locul lor de muncă. Doar atunci vom reuși să fim la fel de puternici precum trebuie să fim. Doar atunci vom învinge.

Apendice: detalii tehnice despre Testul Clifton (StrengthsFinder) al identificării punctelor forte

„Ce studii au stat la baza elaborării Testului Identificării Punctelor Forte și ce studii sunt preconizate pentru perfecționarea sa?”

**Theodore L. Hayes, Ph. D., Director Științific,
Organizația Gallup**

Există o multitudine de elemente tehnice care trebuie luate în considerare pentru evaluarea unui instrument precum Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte. O parte dintre aceste elemente se axează în jurul tehnologiei informației și al posibilităților tot mai mari pe care aplicațiile bazate pe Web le oferă celor care studiază natura umană. O altă serie de elemente privesc ceea ce este cunoscut sub denumirea de „psihometrică”, respectiv studiul științific al comportamentului uman prin intermediul măsurătorilor. Există numeroase standarde psihometrice americane și internaționale aplicate în elaborarea testelor, standarde pe care Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte trebuie să le îndeplinească (cum ar fi AERA/APA/NCME, 1999). Raportul de față oferă răspunsuri la unele din întrebările pe care le ridică aceste standarde, precum și la întrebările de natură tehnică pe care și le poate pune un conducător în legătură cu utilizarea Testului, în organizația sa.

A fost inclusă o bibliografie tehnică care cuprinde o serie de titluri pentru cititorii care doresc să se documenteze în legătură cu materialul folosit ca sursă primară de informație. Aceste materiale tehnice pot fi găsite în bibliotecile universitare sau pe Internet. Cititorul poate consulta studiile enumerate în bibliografia prezentată la sfârșitul acestui raport sau poate obține informații suplimentare de la Organizația Gallup.

Ce înseamnă Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte?

Testul reprezintă o evaluare pe rețeaua Web a unei personalități normale, din perspectiva psihologiei pozitive. El constituie cel dintâi instrument de evaluare conceput anume pentru Internet. În Test există 180 de puncte, care sunt prezentate utilizatorului prin intermediul unei conexiuni sigure. Fiecare punct prezintă o pereche

de auto-descriptori, de pildă „Citesc cu atenție instrucțiunile de utilizare.” Și „Îmi place să ajung imediat în miezul acțiunii.” Descriptorii sunt listați ca și când ar ancora polurile opuse ale unei entități continue. Participantului i se cere să aleagă una din cele două afirmații care îl descriu cel mai bine, de asemenea măsura în care alegerea făcută este descriptivă. Participantul are la dispoziție douăzeci de secunde pentru a răspunde la punctul respectiv, după care sistemul trece la următorul punct. (Cercetările efectuate asupra vitezei de completare a Testului au arătat că limita de douăzeci de secunde a avut drept consecință neindicarea răspunsurilor doar într-un număr neglijabil de cazuri.) Perechile fiecărui punct sunt grupate în treizeci și patru de teme.

Pe ce teorie a personalității se bazează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Testul este bazat pe un model general de psihologie pozitivă. El include motivația personală (Strădania), abilitățile interpersonale (Relaționare), auto-prezentarea (Impact) și stilul de învățare (Gândire).

Ce înseamnă psihologia pozitivă?

Psihologia pozitivă constituie un cadru, sau o paradigmă, a unei abordări a psihologiei din perspectiva unei vieți sănătoase și încununate de succes. Elementele acestei paradigme includ optimismul, emoțiile pozitive, spiritualitatea, fericirea, satisfacția, dezvoltarea individuală și starea de bine. Aceste subiecte (și altele de acest gen) pot fi studiate în plan individual sau în plan social, la nivelul locului de muncă, al familiei sau al întregii comunități. Deși unii dintre specialiștii care studiază psihologia pozitivă sunt terapeuți, trebuie menționat faptul că aceștia se concentrează asupra *eliminării* disfuncțiilor, ceea ce îi diferențiază net de psihologii pozitivi, care se concentrează asupra *menținerii sau potențării* funcțiilor benefice. O ediție specială și recentă a publicației *American Psychologist* (2000) oferă o privire de ansamblu asupra psihologiei pozitive, sub redacția unora dintre cei mai distinși cercetători ai domeniului.

Ce își propune să fie Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte? Un inventar profesional, un inventar clinic, și una, și alta, sau nici una dintre aceste două variante?

Testul constituie o evaluare de ansamblu fundamentată pe criteriile psihologiei pozitive. El este utilizat cu preponderență în domeniul activității profesionale, însă este folosit și pentru decodarea comportamentului individual într-o varietate de ipostaze – în familie, pentru echipele de directori și în scopul perfecționării individuale. El *nu* a fost alcătuit pentru a fi folosit în evaluarea clinică sau în diagnosticarea afecțiunilor psihice.

De ce nu se bazează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte pe cei „cinci mari” factori ai personalității, aproape unanim recunoscuți, de peste douăzeci de ani, în revistele de specialitate?

Cei „cinci mari” factori ai personalității sunt neuroticismul (care reflectă stabilitatea emoțională), extrovertirea (instinctul de a căuta compania semenilor noștri), deschiderea (interesul pentru idei, experiențe etc. noi), farmecul (caracterul plăcut, armonia) și conștiința (respectarea regulilor, disciplina, integritatea morală). Îndelungate cercetări științifice au demonstrat că funcționarea personalității umane poate fi circumscrisă pe aceste cinci coordonate. Aceste cercetări au vizat culturi și popoare diferite (de pildă, McCrae și Costa, 1987; McCrae, Costa, Lima, et al., 1999; McCrae, Costa, Ostendorf, et al., 2000).

Motivul principal pentru care Testul Clifton nu se bazează pe acești cinci factori fundamentali este că ei reprezintă mai degrabă un model de evaluare, de măsurare, și nu un model conceptual. El își are originea într-o analiză factorială, fără a fi susținut de o teorie anume. El constă dintr-un număr minim de factori ai personalității asupra cărora există un consens cvasi-general, dar, din punct de vedere conceptual, el nu este mai corect decât un model cu patru sau cu șase factori (Block, 1995; Hogan, Hogan și Roberts, 1996). Testul ar fi putut fi trasat pe coordonatele celor cinci factori, dar o astfel de abordare nu ar fi fost deloc benefică. De fapt, reducerea scorului pe care un participant îl înregistrează completând Testul, la doar cinci dimensiuni ar oferi chiar mai puține informații decât oricare dintre metodele de interpretare ale celor cinci factori, întrucât acele metode înregistrează, pe lângă cele cinci dimensiuni principale, și scorurile subpunctelor aferente.

De ce utilizează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte aceste 180 de puncte-perechi, și nu altele?

Aceste perechi reflectă rezultatele unei activități de cercetare de peste trei decenii, care a vizat, într-un mod sistematic și structurat, activitatea persoanelor care au avut sau au succes în carieră. Ele au fost concepute dintr-o perspectivă cantitativă a funcționalității elementelor-perechi și dintr-o perspectivă de investigare analitică a reprezentativității temelor și a elementelor-perechi din cadrul temelor, având mereu în vedere valabilitatea conceptuală de ansamblu a evaluării. Dacă luăm în considerație diversitatea extraordinară a potențialului uman pe care dorim să îl evaluăm, există un număr impresionant de puncte la care putem apela. Evaluările larg recunoscute ale personalității cuprind de la 150 până la mai mult de 400 de puncte.

Este scorul punctelor Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte înregistrat ipsativ și, dacă da, acest tip de înregistrare limitează sau nu scorul obținut?

Ipsativitatea reprezintă un termen matematic care se referă la un aspect al unei matrice de date, de pildă un set de scoruri. O matrice de date este considerată a fi ipsativă atunci când suma scorurilor fiecărui respondent reprezintă o constantă. În termeni mai generali, ipsativitatea se referă la un set de scoruri care pot defini o personalitate ca entitate distinctă, dar care nu sunt comparabile decât într-o măsură extrem de limitată atunci când este vorba de persoane diferite. Spre exemplu, dacă ați face o listă cu culorile preferate și altcineva ar face o listă cu culorile sale preferate, datorită ipsativității nu se poate face o comparație a *intensității* preferinței pentru nici una din culorile preferate, singurul element care poate fi comparat fiind *ordinea* preferințelor cromatice. Din cele 180 de puncte ale Testului, mai puțin de 30% sunt înregistrate ipsativ. Aceste puncte sunt distribuite în mod uniform în temele Testului, și nici o singură temă nu conține mai mult de un punct care este cuantificat, într-un mod care ar putea produce o matrice ipsativă de date (Plake, 1999).

Cum sunt calculate scorurile temelor, în Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Scorurile sunt calculate pe baza intensității auto-descrierii. Participantul poate opta pentru unul dintre trei răspunsuri posibile pentru fiecare punct: categoric de acord, de acord și neutru. O formulă instituționalizată proprie atribuie o valoare fiecărei categorii de răspunsuri. Valorile punctelor fiecărei teme sunt adunate și media lor constituie scorul temei respective. Scorurile pot fi interpretate ca scoruri medii, scoruri standard sau ca percentile.

A fost utilizată teoria modernă a scorurilor testelor (de pildă, IRT) la elaborarea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Testul Clifton a fost elaborat cu scopul valorificării cunoștințelor și experienței dobândite de Organizația Gallup, ca urmare a studiului îndelungat al punctelor forte bazate pe talente. Astfel, inițial, punctele au fost selectate pornind de la argumentele tradiționale ale validității (construct, conținut, criteriu). Această metodă de realizare a evaluărilor este universal acceptată. Investigarea metodelor de aplicare a teoriei IRT la evaluările care sunt, în același timp, eterogene și omogene se află abia în fază incipientă (de pildă, Waller, Thompson și Wenk, 2000). Este foarte posibil ca variantele ulterioare, perfecționate, ale Testului să utilizeze metode IRT.

Care este raportul dintre eforturile de validare conceptuală a Testului Clifton al Identificării Punctelor Forte și evaluările personalității normale, ale personalității anormale, ale interesului profesional și ale inteligenței?

Chestionarul Identificării Punctelor Forte reprezintă o evaluare de ansamblu a talentelor interpersonale, fundamentată pe psihologia pozitivă. Prin urmare, fără îndoială că ea are unele legături, sau puncte de intersecție, cu aceste evaluări, în aceeași măsură în care evaluările personalității umane se corelează cu alte evaluări, în general. În ultimă instanță, aceasta este o chestiune de ordin empiric, care urmează a fi investigată în cercetările viitoare.

Se pot schimba scorurile obținute la Chestionarul Identificării Punctelor Forte?

Aceasta este o întrebare importantă la care există atât răspunsuri tehnice, cât și conceptuale.

Răspunsuri tehnice: Talentele măsurate de Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte trebuie să demonstreze o caracteristică denumită „durabilitate”. Durabilitatea are mai multe definiții în dicționar. Una dintre definițiile durabilității, cunoscută de specialiști drept consecvența internă, o reprezintă proporția scorului care se datorează aspectelor propriu-zise ale temei respective în raport cu cea datorată influențelor nerelevante, cum ar fi buna sau proasta dispoziție, oboseala etc. Un grad înalt de consecvență internă demonstrează că punctele unei teme date se află în mod constant în legătură unele cu altele, nereflectând alte influențe. Cercetătorii Organizației Gallup au realizat recent un studiu privind durabilitatea internă a temelor Testului, folosind date culese de la un număr de peste cincizeci de mii de respondenți. Datorită faptului că numărul de puncte ale fiecărei teme din Test variază – există de la patru la cincisprezece puncte pentru fiecare temă – corelația medie dintre puncte pentru fiecare temă a fost ajustată pentru a reflecta consecvența internă a unei teme cu cincisprezece puncte. Această analiză a arătat că media consecvenței interne este de 0,785. Nivelul maxim al consecvenței interne posibile este 1, iar ținta sigură pentru durabilitate este de 0,80. Astfel, se poate considera că temele Testului Clifton demonstrează un nivel acceptabil de consecvență internă.

O a doua definiție a durabilității, cunoscută de specialiști sub denumirea de testare-retestare, o constituie măsura în care scorurile sunt stabile în timp. Aproape toate temele din Test Forte au o durabilitate de testare-retestare care se situează între 0,60 și 0,80; durabilitatea maximă de testare-retestare (1) ar indica faptul că toți participanții care au completat Testul au avut *exact* același scor la două evaluări.

Răspunsuri conceptuale: Deși evaluarea detaliată a acestei stabilități reprezintă, desigur, o chestiune de natură empirică, originile conceptuale ale talentelor cuiva sunt și ele relevante. Gallup a studiat temele vieții marilor personalități printr-o serie amplă de cercetări, combinând investigațiile cantitative și calitative pe o perioadă

îndelungată. Printre participanți s-au numărat tineri a căror vârstă depășea cu puțin zece ani, dar și adulți aflați la mijlocul celui de-al optulea deceniu de viață. În fiecare din aceste studii, punctul esențial l-a constituit identificarea modelelor de lungă durată ale gândurilor, sentimentelor și comportamentului asociat unei vieți încununată de succes. Linia pe care s-au înscris întrebările interviurilor a fost atât prospectivă, cât și retrospectivă, cum ar fi „Ce v-ați dori să faceți peste zece ani de zile?” și „La ce vârstă ați vândut primul produs?”. Cu alte cuvinte, cadrul temporal care a caracterizat studiile originale pe care organizația noastră le-a realizat în domeniul excelenței profesionale a fost unul de lungă durată, nu de scurtă durată. Multe dintre punctele elaborate au furnizat predicții utile cu privire la stabilitatea în profesie, sugerând astfel că atributele cuantificate aveau o natură persistentă. Studiile de urmărire a randamentului la locul de muncă pe o perioadă de la doi la trei ani au permis aprofundarea cunoștințelor privind calitățile care sunt necesare unui angajat pentru a fi eficient în mod constant, mai degrabă decât simpla înregistrare a unor progrese impresionante, dar de scurtă durată. Totodată, ponderea ridicată a dimensiunilor și a punctelor legate implicit de motivația și de valorile umane în cele mai multe dintre cercetările originale efectuate asupra temelor vieții a reprezentat și ea o sursă de informație pentru alcătuirea unui instrument de Identificare a Punctelor Forte (StrengthsFinder) care poate decoda calitățile umane durabile.

În acest stadiu de pionierat al aplicării Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, nu putem fi încă siguri cât timp vor rezista caracteristicile pregnante ale individului, astfel cuantificate. În general, totuși, este probabil că ele vor rezista mai mulți ani, mai degrabă decât mai multe luni. Am putea, eventual, estima un minimum de cinci ani și limite superioare de treizeci până la patruzeci de ani și chiar mai mult decât atât. Există în prezent tot mai multe dovezi (de pildă, Judge, Higgins, Thoresen și Barrick, 1999) care atestă faptul că unele aspecte ale personalității sunt predictibile pe o perioadă de mai multe decenii de viață. Unele din temele Testului s-ar putea dovedi mai durabile decât altele. Studiile inter-secționale ale diferitelor grupe de vârstă furnizează, de regulă, primele semne ale eventualelor schimbări asociate cu vârsta ale modelelor comportamentale standardizate. Așadar, primele explicații ale unor presupuse schimbări ale temelor, observate prin evaluare, ar trebui să fie considerate mai degrabă drept erori de măsurare decât indicatori ai unei schimbări efective a unei trăsături, sub aspect emoțional sau cognitiv. Este indicat ca înșiși respondenții să încerce să explice orice eventuală discrepanță.

Variază scorurile temelor din Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte în funcție de rasă, sex sau vârstă?

Gallup a realizat studii de cercetare a temelor din Test, la nivelul întregii populații. Menirea acestor studii este de a reflecta toate categoriile posibile de respondenți, nu doar angajați sau solicitanți ai anumitor posturi. Diferențele de scor dintre

grupurile demografice majore nu depășesc, de regulă, 0,04 puncte (adică patru sutimi de punct) la nivelul bazei de date privind temele respondenților de pe întreg mapamondul.

Practic vorbind, aceste diferențe de scor sunt neînsemnate. Totodată, ele nu relevă nici un model ori tendință, în mod constant. De pildă, pentru un agent de vânzări, una dintre cele mai importante teme ar putea fi considerată tema Realizator. La această temă, bărbații au scoruri mai mari decât femeile cu 0,031 puncte; persoanele de culoare (grup minoritar) au un scor mai mare decât albi (grup majoritar) cu 0,048 puncte, iar persoanele sub 40 de ani, cu 0,033 puncte mai mult decât persoanele a căror vârstă depășește 40 de ani. Pentru manageri, o temă importantă ar putea fi considerată tema Organizare. La această temă, femeile înregistrează un scor mai mare decât bărbații cu 0,021 puncte; albi (grup majoritar) au un scor superior față de cel al persoanelor de culoare (grup minoritar) cu 0,016 puncte, iar persoanele a căror vârstă este sub 40 de ani au scor inferior celui înregistrat de persoanele peste 40 de ani cu 0,053 puncte. În sfârșit, foarte multă lume este de părere că tema Empatiei este importantă pentru activitatea didactică, în special, și pentru relațiile interumane, în general. La această temă, femeile înregistrează un scor mai mare decât bărbații cu 0,248 puncte; albi (grup majoritar) au un scor superior cu 0,030 puncte față de cel al persoanelor de culoare (grup minoritar), iar persoanele sub 40 de ani, mai mult cu 0,014 puncte decât persoanele a căror vârstă depășește 40 de ani.

Din punct de vedere statistic, luând în considerație numărul mare de respondenți (peste cincizeci de mii) înregistrați în baza de date a Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, este posibil ca unele din aceste diferențe de scor, așa mici cum sunt ele, să fie considerate „semnificative din punct de vedere statistic”. Trebuie menționat însă că judecata sus-amintită este doar o funcție a mărimii mostrei. Esențial este faptul că diferența medie a efectului pe care îl are dimensiunea mostrei, exprimată în unități pe care le vom denumi „d-prim”, dintre bărbați și femei la nivelul tuturor temelor este de 0,099 (cu alte cuvinte, corelația relativă dintre diferența temelor și apartenența la un grup este mai mică de 0,05); diferența medie a efectului d-prim dintre albi și persoanele de culoare este de 0,133 (echivalentul corelației medii, sub 0,07), iar diferența medie a efectului d-prim dintre persoanele a căror vârstă este sub 40 de ani și cei care au cel puțin 40 de ani este de 0,050 (echivalentul corelației medii fiind mai mic de 0,03). De asemenea, multe dintre aceste mici diferențe pot fi considerate a favoriza grupuri care, în opinia unora, sunt „protejate” – persoanele de culoare, femeile și cei a căror vârstă trece de 40 de ani. În fine, diferențele, fie ele și semnificative, nu indică faptul că un grup anume are un scor al temelor „mai bun” decât un alt grup, ci doar că la nivelul bazei de date ne putem aștepta să observăm anumite tendințe ale scorurilor pentru anumite grupuri.

Recapitulând aceste rezultate, cercetătorii Gallup au ajuns la patru concluzii, care se desprind cu destulă evidență. În primul rând, diferențele medii între scorurile

temelor înregistrate de grupurile protejate comparativ cu grupurile majoritare sunt foarte mici, de regulă sub 0,04 puncte, ceea ce echivalează cu o diferență d-prim a scorurilor, mai mică decât 0,10. Astfel, se poate afirma că între aceste grupuri nu există nici o tendință predilectă evidentă sau sugerată de măsurători a distribuțiilor de scor. Există o suprapunere de 98-100% a distribuțiilor de scor pentru grupurile comparabile.

În al doilea rând, diferențele de scor sunt extrem de mici și nu sunt semnificative din punct de vedere statistic decât în câteva cazuri. Aceasta se datorează faptului că numărul respondenților care au completat Testul depășește cincizeci de mii, ceea ce face ca aproape orice diferență de scor să pară mai importantă decât este în realitate. Chiar și atunci când aceste diferențe semnificative există, grupul protejat este, de regulă, favorizat.

În al treilea rând, nici una din teme nu este mai bună decât alta. Ele nu reprezintă altceva decât un potențial pentru diferite tipuri de puncte forte. Într-o exprimare prozaică, se poate afirma că dezvoltarea punctelor forte nu este un joc de X și 0.

Ca un corolar, se poate afirma că diferențele absolut neglijabile sesizabile la nivelul bazei de date mondiale nu se transformă în diferențe semnificative la nivel individual.

Cum pot fi realizate, administrarea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte, înregistrarea scorului și transmiterea rezultatului în cazul persoanelor care nu pot folosi Internetul, fie datorită impedimentelor fizice, fie datorită situației materiale?

În ceea ce privește situația financiară (fenomen cunoscut și sub denumirea de „decalaj digital”), soluțiile posibile ar fi accesarea Internetului de la o bibliotecă sau școală. Trebuie menționat faptul că unele dintre organizațiile cu care lucrează Gallup nu posedă acces universal la Internet. În aceste cazuri, ca și în cele ale persoanelor dezavantajate din punct de vedere material, în general soluția o constituie accesul special acordat în unele sedii centrale.

Cât privește impedimentele fizice, există o serie de locuri special amenajate în acest scop. În general, cel mai indicat lucru ar fi ca participantul să închidă cronometrul care urmărește ritmul completării Testului. Alte situații de această natură necesită contactarea organizației Gallup pentru stabilirea unor locații speciale, de la caz la caz, înainte de a începe completarea Testului.

Care este nivelul de alfabetizare necesar pentru completarea Testului Clifton, al Identificării Punctelor Forte? Ce alternative au la dispoziție persoanele care nu au acest nivel?

Testul a fost conceput pentru a putea fi completat de persoane al căror grad de alfabetizare este cel puțin la nivelul claselor opt-zece (adică de majoritatea copiilor de 14 ani). „Testarea” Testului efectuat prin studiile privind abilitatea de conducător

la tineri, nu au relevat existența unor probleme importante sau persistente cu privire la efectuarea Testului de către adolescenți. Alternativele posibile includ închiderea dispozitivului de cronometrare pentru a permite consultarea unui dicționar sau aflarea sensului unui cuvânt necunoscut.

Este Testul Clifton accesibil și persoanelor a căror limbă nativă nu este limba engleză?

Organizația Gallup, precum și alte organizații de cercetare, se află în posesia unor dovezi indubitabile care atestă faptul că dimensiunile personalității de genul celor care sunt evaluate prin Testul Clifton sunt identice la nivel cultural pe întreg mapamondul. Ceea ce diferă este nivelul scorului, nu natura temei. Testul este, în prezent disponibil în tot mai multe limbi, iar traduceri în altele, vor fi finalizate în viitor. În perioada actuală, se lucrează la bazele de date ale scorurilor scontate pentru fiecare limbă în parte.

Ce răspuns primește persoana care completează Testul Clifton, al Identificării Punctelor Forte?

Răspunsul diferă în funcție de motivul pentru care persoana respectivă completează Testul. Uneori, respondentul primește doar un raport care constă într-o listă a celor cinci teme predominante ale sale – acele teme la care persoana a înregistrat cel mai mare scor. În alte situații, respondentul poate consulta și restul temelor, în număr de treizeci și una, primind eventual și sugestii pentru fiecare temă în parte, în cadrul unei ședințe personale cu un consultant Gallup sau al unei sesiuni profesionale supravegheate de colegii săi.

Bibliografie

Titlurile prezentate în cele ce urmează pot fi consultate de cititorii interesați de anumite detalii ale acestui material tehnic. Această listă bibliografică nu este exhaustivă și, în pofida faptului că numeroase persoane utilizează tehnici statistice avansate, sfătuim cititorul să nu ezite să consulte titlurile incluse în lista de față.

American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education (AERA/APA/NCME). 1999. *Standards for educational and psychological testing*. Washington, D.C.: American Educational Research Association.

- American Psychologist. Positive psychology* [special issue]. 2000. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Block, J. 1995. A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin* 117:187–215.
- Hogan, R., J. Hogan, and B. W. Roberts. 1996. Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist* 51:469–77.
- Hunter, J. E., and F. L. Schmidt. 1990. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Judge, T. A., C. A. Higgins, C. J. Thoresen, and M. R. Barrick. 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52:621–52.
- Lipsey, M. W., and D. B. Wilson. 1993. The efficacy of psychological, educational, and behavioral treatment. *American Psychologist* 48:1181–1209.
- McCrae, R. R., and P. T. Costa. 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* 52:81–90.
- McCrae, R. R., P. T. Costa, M. P. de Lima, et al. 1999. Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology* 35:466–77.
- McCrae, R. R., P. T. Costa, F. Ostendorf, et al. 2000. Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology* 78:173–86.
- Plake, B. 1999. *An investigation of ipsativity and multicollinearity properties of the StrengthsFinder Instrument* [technical report]. Lincoln, NE: The Gallup Organization.
- Waller, N. G., J. S. Thompson, and E. Wenk. 2000. Using IRT to separate measurement bias from true group differences on homogeneous and heterogeneous scales: An illustration with the MMPI. *Psychological Methods* 5:125–46.

Mulțumiri

Această carte este rezultatul multor ani de studiu al talentelor și al punctelor forte. Este de datoria noastră să ne exprimăm recunoștința față de numeroșii asociați ai organizației Gallup din întreaga lume, a căror contribuție a sprijinit cercetările realizate și, în ultimă instanță, a avut drept urmare descoperirile prezentate de noi.

Recunoștința noastră se îndreaptă îndeosebi către Jim Clifton și Larry Emond, care au dat substanță cărții; către doctorii Connie Rath și James Sorensen, pentru credința lor nestrămutată în talent; către doctorii Gale Muller, Dennison Bhola și Ted Hayes, ale căror strălucite abilități de cercetător au condus la fundamentarea conceptelor; către dr. Kathie Sorensen, care conduce eforturile noastre de a ajuta oamenii să-și dezvolte punctele forte; către dr. Rosemary Travis, care a realizat atât de multe din interviurile citate în această carte; către Tom Rath și Jon Conradt, care au făcut în așa fel încât tehnologia care susține Testul Clifton (StrengthsFinder) al Identificării Punctelor Forte, să fie ușor accesibilă, avansată și extrem de fiabilă; către Jurita Anschutz, care a realizat site-ul pe Web; către Antoinette Southwick, Sharon Lutz și Penelope Baker, care au țesut pânza relațiilor interumane și au făcut în așa fel încât toate întâlnirile să decurgă perfect; către Bette Kurd, care a ascultat cu atâta răbdare și atenție pe toate persoanele intervievate; și către Alec Gallup, care probabil a citit manuscrisul de mai multe ori decât l-au citit amândoi autorii laolaltă.

Totodată, trebuie să mulțumim multor persoane din afara familiei Gallup: lui Richard Hutton, pentru talentul său neîntrecut de povestitor; prietenelor noastre de la William Morris, Joni Evans și Jennifer Sherwood, care continuă să ne călăuzească pașii în lumea cărților; editorului nostru de la Free Press, Fred Hills, și colegei lui, Veera Hiranandani, pentru judecata și disciplina lor; lui Mitch și Linda Hart, pentru puterea și sprijinul lor; și, bineînțeles, familiilor noastre.

Am solicitat ajutorul a sute de oameni, rugându-i să completeze Testul Clifton al Identificării Punctelor Forte și apoi să ne descrie care sunt temele lor predominante la locul de muncă. Timpul și sprijinul pe care aceștia ni l-au acordat nu a fost deloc neglijabil. Disponibilitatea lor de a ne ajuta, de a suporta întrebările noastre, de a ne dezvălui succesele și frământările lor au dat viață acestei cărți. Vă mulțumim tuturor.

„Cel mai mulți americani nu își cunosc punctele forte. Când îi întrebi, se uită la tine cu o privire pierdută, sau îți răspund cu termeni desemnând cunoștințe aplicate, ceea ce este greșit.”

—PETER DRUCKER

Din nefericire, cei mai mulți dintre noi nu avem decât o idee foarte vagă în legătură cu talentele și punctele forte care ne caracterizează, lipsindu-ne abilitatea de a ne clădi viața în funcție de aceste talente și puncte forte. În schimb, îndrumați de părinți, profesori, manageri și de fascinația psihologiei pentru patologic, devenim experți în slăbiciunile noastre și ne petrecem viața încercând să acoperim aceste lacune, în timp ce punctele noastre forte stau nefolosite și neglijate.

Marcus Buckingham, coautor al bestseller-ului *First, Break All the Rules (Manager contra curentului)*, ed. Allfa, 2004-2005) și Donald O. Clifton, director (până la dispariția sa) al Centrului Internațional de Cercetare și Învățământ Gallup, au pus la punct un program revoluționar care permite cititorilor să-și descopere talentele, să le transforme în puncte forte și să atingă în mod constant un randament aproape perfect la locul de muncă. La baza acestei cărți stă Testul Clifton Strengths-Finder, care poate fi accesat pe Internet și care reprezintă efortul a 25 de ani de muncă și, totodată, o investiție de multe milioane de dolari, cu scopul de a identifica punctele forte predominante. Acest program constă în 34 de „teme” principale, cu mii de combinații posibile și dezvăluie cea mai bună modalitate de a transforma aceste teme într-un succes personal și un succes în carieră. Pentru a elabora acest program, Gallup a întreprins o minuțioasă și îndelungată investigație a profilului psihologic a peste două milioane de persoane, cu scopul de a permite cititorilor să-și identifice și să-și perfecționeze aceste teme.

Așadar, cum trebuie procedat? Cartea de față conține un număr unic de identificare, ce vă permite să accesați Testul Clifton (Strengthsfinder) al Identificării Punctelor Forte, pe Internet. Acest interviu de pe Web vă analizează reacțiile instinctive și, imediat după aceea, vă prezintă cele cinci teme care vă sunt proprii. O dată ce ați aflat care din cele 34 de teme vă caracterizează de pildă Realizator, Activator, Empatie, Futurist sau Strateg, cartea vă arată cum să le cultivați la trei niveluri: pentru propria dumneavoastră. perfecționare, pentru succesul în calitate de manager și pentru succesul companiei.

(continuare pe clapa 2)

Grație viziunii accesibile și, în același timp, profunde privind modul în care talentele pot fi transformate în puncte forte, și datorită feedback-ului on-line, imediat, al testului Clifton (Strengths-finder) al Identificării Punctelor Forte, cartea *Descoperă-ți Punctele Forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder)*, este una dintre cele mai inovatoare și mai utile cărți de afaceri scrise vreodată.



MARCUS BUCKINGHAM, vicepreședinte al Organizației Gallup, este coautor al best-seller-ului *First, Break All the Rules*. Purtător de cuvânt acreditat la Washington Speakers Bureau, el a apărut în diverse programe difuzate de cele mai importante posturi de radio și televiziune

din S.U.A., printre care *International*, la CNN, *Power Lunch*, la CNBC și *Morning Edition*, la NPR. Trăiește în New York City, împreună cu soția sa, Jane.



DONALD O. CLIFTON este fostul președinte al Organizației Gallup și, până la dispariția sa, în 2003, președinte al Centrului Internațional de Cercetare și Învățământ Gallup. Este principalul realizator al Testului Identificării Punctelor Forte, test care, acum îi poartă numele

– testul Clifton StrengthsFinder

De mai bine de 60 de ani, *The Gallup Organization* este un lider mondial în evaluarea și analiza atitudinilor, a opiniilor și a comportamentului uman. Deși compania este recunoscută în primul rând pentru The Gallup Poll, cea mai mare parte a activității Gallup este orientată spre oferirea de servicii de măsurare, consultanță și educație multora dintre cele mai mari companii ale lumii. The Gallup Organization are birouri în 25 de țări. Începând din 1996, Gallup este prezent și în România sub denumirea THE GALLUP ORGANIZATION ROMANIA. Pentru mai multe informații vizitați www.gallup.ro